



Masterarbeit

Herr
Markus Wallner

**Von der klassischen Retail
Bank zur Erlebnisbank im
Wandel der Zeit**

2014

Masterarbeit

Von der klassischen Retail Bank zur Erlebnisbank im Wandel der Zeit

Autor:
Herr Markus Wallner

Studiengang:
MSc.-Neu-201209

Seminargruppe:
ZM12wA2

Erstprüfer:
Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Andreas Hollidt

Einreichung:
Wien, 09.10.2014

MASTER THESIS

From the classic retail bank to the experience bank in the change of the time

author:

Mr. Markus Wallner

course of studies:

MSc.-Neu-201209

seminar group:

ZM12wA2

first examiner:

Prof. Dr. Johannes N. Stelling

second examiner:

Prof. Dr. Andreas Hollidt

submission:

Vienna, 09.10.2014

Bibliografische Angaben

Wallner, Markus:

Von der klassischen Retail Bank zur Erlebnisbank im Wandel der Zeit

From the classic retail bank to the experience bank in the change of time

85 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Masterarbeit, 2014

Abstract

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquid ex ea commodo consequat. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
1 Einleitung.....	1
2 Die klassische Retail Bank.....	8
2.1 Begriffsbestimmung	8
2.1.1 Universalbanken vs. Spezialbanken	9
2.1.2 Drei-Säulen-Struktur.....	10
2.1.3 Charakteristika des Retailbanking.....	11
2.2 Erträge aus dem Retailbanking	14
2.3 Veränderungsprozesse im Retailbanking	17
2.3.1 Drei zentrale Anforderungen	18
2.3.2 Vier Ebenen der Veränderung.....	24
3 Die Bank als Marke	28
3.1 Vertrauen	30
3.2 Moderne Kommunikation.....	33
3.3 Markenidentität vs. Markenimage.....	37
3.3.1 Markenidentität.....	39
3.3.2 Markenimage.....	43
3.3.3 Marketing und Qualitätsmanagement	45
4 Erlebnisbank - die Finanzdienstleistungszukunft	47
4.1 Moderne Kundenbindungsinstrumente.....	48
4.1.1 Psychologische Kundenbindungsaspekte.....	51
4.1.2 Sonderstellung der Finanzbranche	55
4.1.3 Drei Ebenen der Kundenzufriedenheit	56
4.1.4 Customer Relationship Management.....	57
4.2 Kommunikationskanäle von Morgen.....	60
4.2.1 Social Networks.....	61
4.2.2 Servicecenter	63
4.2.3 Virtuelle Banking	64
4.2.4 Videobanking.....	66
4.2.5 Multi-Channel-Banking	67
4.3 Innovative Vertriebskanäle und industrialisiertes Prozessmanagement.....	70

4.3.1	Directbanking	73
4.3.2	Onlinebanking	74
4.3.3	Kooperationen	76
4.3.4	Kompetenzcenter – Die Filialen der Zukunft	77
4.3.5	SB-Filiale und SB-Bereich	81
5	Ausblick	83
	Literaturverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung	XXI

Abkürzungsverzeichnis

ad.: zu

BCG: Boston Consulting Group

BCS: Banking Communication Standard

BSC: Balanced Scorecard

Bzw.: Beziehungsweise

c.a.: circa

CRM: Customer Relationship Management

CTR: Click-through-Rates

d.h.: das heißt

EBICS: Electronic Banking Internet Communication Standard

€: Euro

etc.: et cetera

FinTS: Financial Transactions Services

FTAM: File Transfer and Access Management

HBCI: Homebanking Computer Interface

KMU's: Kleine und mittlere Unternehmen

Mrd.: Milliarden

MBS/IP: Multi-purpose Business Security over IP

PBC: Private & Business Clients

PIN: Persönliche Identifikationsnummer

POP-Banking: Point-of-Public-Banking

POS-Banking: Point-of-Sale-Banking

SB-Filiale: Selbstbedienungsfiliale

SSL: Secure Sockets Layer

TAN: Transaktionsnummer

u.: und

u.a.: unter anderen / unter anderem

Vgl.: Vergleiche

vs.: versus

z.B.: zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle als Erfolgsfaktor.....	6
Abbildung 2: Einteilung der Bankkunden.....	9
Abbildung 3: Prozentualer Anteil des Retailertrags am Gesamtgruppenertag von 30 führenden Banken im Zeitraum von 2006 bis 2012.....	14
Abbildung 4: Deutsche Bank – Erträge aus Investmentbanking und Retailbanking.....	15
Abbildung 5: Commerzbank – Erträge aus dem Firmenkundengeschäft und Retailgeschäft.....	16
Abbildung 6: Kundenerwartungshaltung an modernste Banktechnologien 1998.....	18
Abbildung 7: Verhältnis von Starken Marken, Vertrauen und Multiplikatoren.....	31
Abbildung 8 – 10: Kunden und Touchpoints.....	34
Abbildung 11: Markenidentität vs. Markenimage.....	38
Abbildung 12: Instrumente zur Messung der Kundenzufriedenheit bei PBC.....	49
Abbildung 13: Bankingkanalnutzung der Österreicher 2014.....	68
Abbildung 14: Nutzung von Onlinebanking in Deutschland.....	76
Abbildung 15: Veränderungen Filialzahl und BIP pro Kopf 2003 – 2013.....	79

1 Einleitung

„25% aller derzeit in Deutschland und Österreich angebotenen Produkte gab es vor 5 Jahren noch nicht.“¹

Diese Aussage verdeutlicht auf beeindruckende Weise die Dynamik und Geschwindigkeit der Veränderungen in der Wirtschaft. Doch betrachten wir den Zeitpunkt dieser Aussage - 1992, zu Beginn der digitalen Revolution -, so ist selbst dieser rasante Wandel ein Relikt vergangener, „gemächlicherer“ Zeiten. Fast ein viertel Jahrhundert später, hat das Internet eine Welt geschaffen, in der die Halbwertszeit von Wissen, Dienstleistungen und Produkten rapide sinkt. Was heute in der Wissenschaft noch gilt, kann morgen schon überholt oder falsch sein. Gleiches gilt für Produkte und Dienstleistungen. Heute noch en vogue, morgen schon veraltet und somit nicht mehr gefragt.² Selbst ein Weltmarktführer wie Nokia kann aufgrund falscher strategischer Entscheidungen innerhalb weniger Jahre technologisch hoffnungslos veraltet und somit von neuen, dynamischen und auf dem letzten Stand der Technik stehenden Konkurrenten überholt werden.³ Konkurrenten, die rasch und flexibel auf die Veränderungen im Markt reagieren und so im Stande sind, auf die sich stetig ändernden Kundenwünsche einzugehen. Analog zur Natur gibt es somit auch in der Wirtschaftswelt einen evolutionären Prozess, bei dem sich nur diejenigen durchsetzen und überleben, die am schnellsten die neuen Rahmenbedingungen erkennen und sich ihnen durch rasches und konsequentes Handeln erfolgreich anpassen können.

All diesen Entwicklungen kann sich natürlich auch die Finanzdienstleistungsbranche nicht entziehen.

„Nun haben sich die Zeiten im Privatkundengeschäft der Banken...schneller geändert, als viele Experten das geglaubt haben.“⁴ Das Internet hat neue Voraussetzungen geschaffen, denen sich die Finanzinstitute anpassen müssen, denn die Markttransparenz *„ist für den Nachfrager erheblich gestiegen, insbesondere in den Bereichen Finanzierung und Investment. Die Kunden sind in der Lage, Finanzierungsangebote von verschiedenen regionalen Anbietern aber auch von internationalen Anbietern zu vergleichen...Dies hat zu einem zunehmenden Misstrauen und Vorsicht der Gesell-*

¹ Ambros 1992, S.5.

² derStandard 2007.

³ Frankfurter Allgemeine Zeitung 2011.

⁴ Szallies 2003, S.204.

*schaft gegenüber den bisher erbrachten Finanzdienstleistungen und deren Gebühren geführt.*⁵ Dies in Kombination mit der gestiegenen Bereitschaft die Hausbank zu verlassen und neue Anbieter auszuprobieren, als auch die deutlich gestiegene Konkurrenz am Markt - neben den ausländischen Instituten seien hier auch die Near-Banks (z.B. Versicherungsgesellschaften) und Non-Banks (z.B. Autobanken)⁶ genannt -, stellt die Finanzinstitute vor große Herausforderungen.

Somit sollen in dieser Arbeit, die aus den strukturellen Veränderungen der Finanzdienstleistungsbranche bedingten Notwendigkeiten für erfolgreiches Wirtschaften dargelegt werden. Veränderungen bergen sowohl Risiken als auch Chancen in sich, diese gilt es zu erkennen und entsprechend zu handeln. Für die Sparkassen z.B., die in Deutschland und Österreich eine der wichtigsten Gruppen innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche darstellen, gilt dies ganz besonders, da ihre wichtigste Klientel, die KMU's, am stärksten vom globalen Wandel betroffen ist.⁷ Doch ganz allgemein besteht heute ein viel stärkerer Wettbewerb in einer noch vor wenigen Jahrzehnten relativ geschützten Branche.⁸

Die Art und Weise, wie die Finanzinstitute bisher auf diesen deutlich gestiegenen Wettbewerbsdruck reagiert haben, ist äußerst kritisch zu bewerten. Denn im Bankensektor hat vor allem ein Preiskampf stattgefunden, der auf lange Sicht immer nur ruinös sein kann. Grund hierfür ist die fehlende Differenzierung, das als austauschbar empfundene Leistungsangebot der Banken und Sparkassen und die somit dadurch nicht im gewünschten Ausmaß erreichte Kundenbindung.⁹ Erfolgreiche Differenzierung von Konkurrenten muss jedoch das Ziel erfolgreichen Bankings sein, denn es hat zwei wichtige Folgen. Einerseits wird durch Differenzierung, hin zu einem die individuellen Kundenwünsche befriedigenden Angebot, die so wichtige Kundenbindung erreicht. Andererseits bedingt diese Loyalität der Kunden eine dem Institut gegenüber geringere Preissensibilität. Hierdurch bietet sich ein Ausweg aus dem Dilemma des langfristig schädlichen Preiskampfs. Auch im Bereich des Marketings führt Differenzierung langfristig zum Erfolg, denn je maßgeschneiderter die Marketingmaßnahmen sind, desto direkter kann der Inhalt den jeweiligen Zielgruppen vermittelt werden.

Doch Differenzierung ist nur eine von mehreren notwendigen Maßnahmen.

⁵ Kohl 2000, S.4.

⁶ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon

⁷ Vgl. Ambros 1992, S.5.

⁸ Vgl. Szallies 2003, S.203f.

⁹ Vgl. Szallies 2003, S.204ff. und Vgl. Spath/Bauer/Engstler 2008, S.13ff.

„Zur Steigerung der Ertragskraft insgesamt bedarf es daher Innovationen an der Kundenschnittstelle, die ergänzt um ein industrialisiertes Prozessmanagement zur Gesamteffizienz der Bank beitragen und damit eine zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung beschreiben. Dabei sind Veränderungen im Markt und bei den Erwartungen der Kunden zu reflektieren, die neben preiswerten Standardleistungen auch eine hohe Qualität der Bankleistungen sowie der Beratungsangebote fordern.“¹⁰

Neben der fehlenden Differenzierung der bereits am Markt befindlichen Institute und der Versäumnisse in den Bereichen Innovation, Prozessmanagement und Kundenservice, müssen auch die neu in den Markt drängenden Nichtbanken, die für ein erweitertes Wettbewerbsfeld sorgen, als relevant angesehen werden.

„Eine Reduktion der Wettbewerbsarena auf den Kreis traditioneller Bankanbieter greift zunehmend zu kurz. Die Teilnehmer an der Trendstudienreihe „Bank & Zukunft“ bewerten auch die verstärkten Marktaktivitäten von Nichtbanken bzw. ehemaligen Nichtbanken sowie das verstärkte Eindringen ausländischer Banken im Inlandsmarkt als strategische Herausforderung.“¹¹

Hier kann somit festgestellt werden, dass die Finanzdienstleistungsbranche in den letzten beiden Jahrzehnten:

- durch das Internet moderne Kunden bekommen hat, die Produkte verschiedener Institute leicht vergleichen können und eher als früher bereit sind, die Bank oder Sparkasse zu wechseln.
- neuen Konkurrenten entgegentreten muss, die in einen ehemals geschützten Bereich eingedrungen sind und dadurch einen starken Wettkampf um Marktanteile ausgelöst haben.
- es verabsäumt hat, wie in anderen Märkten erfolgreiche Differenzierungsmaßnahmen zu implementieren. Auch wurden notwendige Innovationen und zukunftsichernde Prozessanpassungen Großteils nicht angegangen.

¹⁰ Spath/Bauer/Engstler 2008, S.14.

¹¹ Spath/Bauer/Engstler 2008, S.13.

Es stellt sich daher die Frage, wie die Zukunft der Finanzdienstleistungsbranche, bzw. das erfolgreiche Meistern derselben, aussehen kann.

Welche weiteren Veränderungen die Zukunft auch immer bringen mag, zwei zentrale Aspekte scheinen sicher. Erstens bedeutet erfolgreiches Banking vor allem das Vertrauen der Kunden zu genießen. Dies gilt noch stärker seit Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise, in deren Folge vor allem die Finanzindustrie enorm an Vertrauen eingebüßt hat. Zweitens müssen die verkrusteten und nicht mehr konkurrenzfähigen Strukturen durch Innovationen, Verbesserung der Strukturen und optimales Serviceangebot abgelöst werden. Die Kultur des Bewahrens muss durch eine Kultur der Erneuerung ersetzt werden, oder andersrum gesprochen: *„Das einzig Statische im Unternehmen muß daher der permanente Erneuerungsprozeß sein.“*¹²

Doch die Notwendigkeit von Strukturverbesserungen ist eine immer wiederkehrende Forderung, meist jedoch nicht mehr als eine leere Worthülse. *„Um die Zukunft erfolgreich gestalten zu können, reicht jedoch die leider allzu oft geübte Kosmetikpraxis nicht aus. Die Notwendigkeit des Strukturwandels muss sich zuerst in den Köpfen der Entscheidungsträger vollziehen. Ein Paradigmen-Wechsel...ist überfällig.“*¹³

Somit scheint klar, dass ohne Strukturwandel und Erneuerungspolitik, die Wettbewerbsfähigkeit langfristig stark leiden wird.¹⁴ Ziel muss daher *„die Schaffung einer Innovationskultur, die zur Hebung der im Unternehmen vorhandenen Innovationspotenziale beiträgt“*¹⁵ sein.

Hiermit sind die beiden zentralen Aspekte dieser Arbeit angesprochen: Vertrauen und notwendige Erneuerungsprozesse.

Vertrauen, als Basis für die Etablierung einer Bank als Marke, ist der erste zentrale Begriff. Grundlage hierfür ist das langfristige Aufbauen eines Verhältnisses zwischen Unternehmen und Kunden, dem Bestätigung wiederholter positiver Erfahrungen zu Grunde liegt. Die Quintessenz des zu gewinnenden Vertrauens *„ist also nichts anderes, als die Überzeugung, dass ein Unternehmen letztlich zu dem steht, was es verspricht, dass es sein Markenversprechen einhält.“*¹⁶

¹² Ambros 1992, S.5.

¹³ Ambros 2000, S.7.

¹⁴ Vgl. Ambros/Sasse 1999, S.32.

¹⁵ Spath/Bauer/Engstler 2008, S.15.

¹⁶ Dürschner 2013, S.85.

Vertrauen kann daher nicht isoliert vom Phänomen „Marke“ betrachtet werden. Starke und somit erfolgreiche Marken sind gleichzeitig vertrauenswürdige Marken, sie sind besser als die Konkurrenz, beständig in ihrem Auftritt und ihrer Glaubwürdigkeit. Das Vertrauen der Kunden muss, nachdem es einmal gewonnen wurde, durch Pflege der Unternehmen-Kundenbeziehung ständig aufs Neue verdient werden.¹⁷ Vor allem in unsicheren und schwierigen Zeiten wie heute, ist es vielen Menschen ein großes Bedürfnis, ein Vertrauensverhältnis zu einem Unternehmen, zu einer Marke aufzubauen, da die Informationsflut, die auf die Konsumenten tagtäglich hereinbricht, nicht mehr bewältigbar erscheint.

Moderne Kommunikation wiederum erfüllt die Aufgabe, all jene Aspekte, die Vertrauen schaffen, an die Zielgruppen zu transportieren. Der richtige Umgang mit den sozialen Medien ist hierbei unerlässlich, da Fehler auf diesem Gebiet nicht nur das Erreichen der gesteckten Ziele verhindern, sondern zusätzlich schweren und dauerhaften Schaden anrichten können. Ehrliche, widerspruchsfreie Kommunikation macht das Unternehmen transparent und schafft eine loyale Kundenbasis. Vertrauen, das Phänomen der „Marke“ - mit besonderem Augenmerk auf die Bank als Marke - und die zum gewünschten Erfolg führende Kommunikation sind daher die drei in diesem Kapitel zu analysierenden Aspekte.

¹⁷ Vgl. Dürschner 2013, S.91ff.

Der zweite zentrale Begriff dieser Arbeit, ist der der Erneuerungsprozesse.

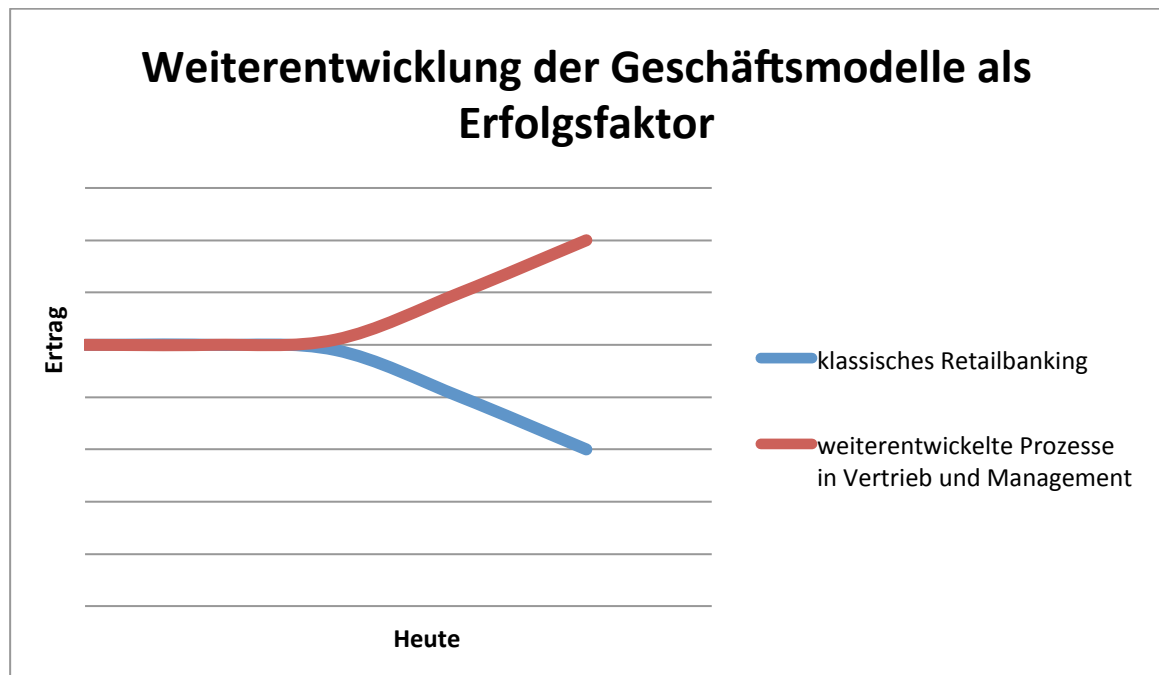


Abbildung 1

Quelle: Spath/Bauer/Engstler 2008, S.14.

Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, geht bereits heute die Schere beim Ertrag aus dem klassischen Geschäft und den weiterentwickelten Geschäftsmodellen auseinander. In Zukunft werden diese Unterschiede noch viel dramatischer ausfallen und über den Erfolg eines Instituts entscheiden. Welche sogenannten „value-added-services“, die produktergänzend den Wert der ansonsten als farblos wahrgenommenen Bankprodukte und Dienstleistungen steigern, bieten Banken heute an?¹⁸ Und noch viel wichtiger, welche Innovationen wären, neben den „value-added-services“, als Grundlage zukünftigen Erfolgs von Nöten?

¹⁸ Effert 2005, S.4.

Hier gilt es grundsätzlich zu klären, was unter dem Begriff „Innovation“ in diesem Zusammenhang verstanden werden kann.

„Eine Eingrenzung auf neue Produkte oder Dienstleistungen der Bank greift zu kurz. In einer erweiterten Sicht sind Innovationen auch hinsichtlich neuer Interaktionsprozesse, Verfahren, Organisationsformen oder auch der Entwicklung und Erschließung neuer Märkte zu verstehen. Innovationsmanagement im erweiterten Verständnis umfasst neben den Innovationsprozessen auch die Implementierung der hierzu erforderlichen Infrastrukturen, Prozesse und Regelungen. Hier bestehen jedoch trotz erkannter Bedeutung in der Bankenbranche noch erhebliche Defizite bei der Verankerung eines systematischen Innovationsmanagements.“¹⁹

Um die notwendigen Erneuerungsprozesse zu definieren, erscheint es sinnvoll, erst einen Blick auf die Merkmale der klassischen Retail Bank zu werfen. Nach einer Analyse ihrer Charakteristika und der strukturellen Veränderungen seit den 1980er Jahren, werden die notwendigen Erneuerungsprozesse für die Zukunft erarbeitet. Moderne Kundenbindungsinstrumente, zukünftige Kommunikationskanäle und innovative Vertriebskanäle werden hierbei besonders berücksichtigt. Bei den modernen Kundenbindungsinstrumenten sollen die psychologischen Aspekte der Kundenbindung und die Relationship Value betrachtet werden. Als Kommunikationskanäle von Morgen werden vor allem fünf hervorgehoben: Social Networks, Servicecenter, Virtuelle Banking, Videobanking und Multi-Channel-Banking. Die dritte Kategorie der notwendigen Erneuerungsprozesse betrifft die innovativen Vertriebskanäle und das industrialisierte Prozessmanagement. Directbanking, Onlinebanking und Kooperationen werden dabei genauso berücksichtigt, wie die Fragen nach der Filiale der Zukunft oder der Industrialisierung der Prozesse die notwendig erscheinen, um Prozessexzellenz zu erreichen und in weiterer Folge das zu verbinden, was heute noch sehr oft als miteinander unvereinbare Zielsetzung betrachtet wird: individuelle Kundenwünsche und gleichzeitige Bankrentabilität.

Das Ende dieser Arbeit wird aus einem Ausblick in die Zukunft bestehen. Hierfür werden die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit einfließen und vier zentrale Punkte zur vergangenen Entwicklung und zur Zukunft des erfolgreichen Retailbanking dargelegt.

¹⁹ Spath/Bauer/Engstler 2008, S.15.

2 Die klassische Retail Bank

Um die veränderten Erfordernisse an erfolgreiches Banking im Heute und Morgen zu erkennen, erscheint es sinnvoll, einen Blick auf die letzten Jahrzehnte zu werfen.

Es lässt sich zwar aus Kenntnis der Vergangenheit nicht exakt die Zukunft vorhersagen, doch können auf diese Weise die großen Veränderungen der vergangenen Jahrzehnte deutlich sichtbar gemacht werden. Wie sah Retail Banking noch in den 1980er Jahren aus? Welche Entwicklungen hat es gegeben? Wie haben die Banken auf die veränderten technischen Möglichkeiten oder die neu entstandenen Kundenwünsche reagiert bzw. was wurde verabsäumt? Welche Fehler wurden begangen, die in Zukunft vermieden werden müssen? Aufbauend auf den Antworten dieser Fragen, lassen sich in einem weiteren Schritt die notwendigen Erneuerungsprozesse klarer erkennen.

2.1 Begriffsbestimmung

Erst einmal gilt es zu klären, was Retailbanking ist.²⁰ Banken tätigen Geschäfte sowohl mit:

- Unternehmen
- institutionellen Kunden
- anderen Banken
- Privatpersonen.

Das Privatkundengeschäft lässt sich einerseits in das Privatebanking, andererseits in das Retailbanking einteilen.

²⁰ Freudhofmeier/Fuhrmann 2011, S.107ff.

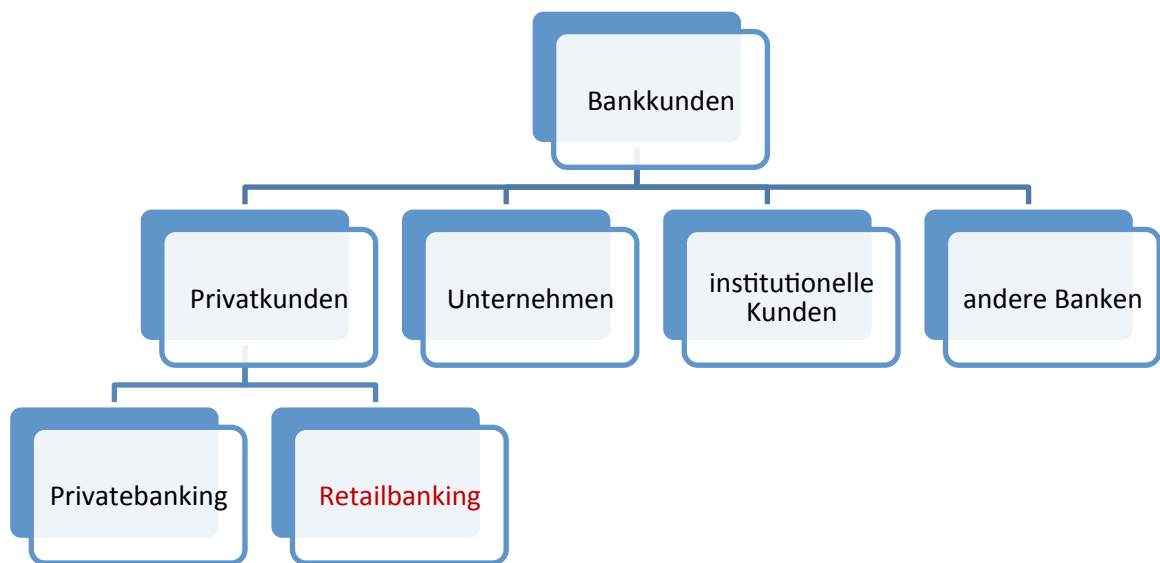


Abbildung 2

Quelle: Freudhofmeier/Fuhrmann 2011, S.107.

2.1.1 Universalbanken vs. Spezialbanken

Abbildung 2 zeigt das Geschäftsmodell von sogenannten Universalbanken. Universalbanken bieten die gesamte Bandbreite der Finanzdienstleistungen an. Dazu zählen das Tages- und Festgeldgeschäft, das Geschäft mit Kreditkarten, Girokonten, Wertpapierhandel und -aufbewahrung, das Kreditgeschäft und Immobiliendarlehen.²¹ Das Wertpapiergeschäft wird von Universalbanken sowohl auf eigene als auch auf fremde Rechnung betrieben. Universalbanken haben neben den Privat- und Firmenkunden auch institutionelle Kunden. Eine Universalbank bietet nicht nur ein breites Spektrum an Finanzprodukten an, sie steht auch für sehr unterschiedliche Kundengruppen zur Verfügung. Ob Sparbücher für Kinder, Jugend- oder Studentenkonto, maßgeschneiderte Angebote für Selbstständige, Finanzierungslösungen für Jungfamilien oder auch spezielle Angebote für Senioren. Durch die vielen verschiedenen Produkte, kann bei

²¹ Vgl. Bundesbank.de und Bankenonline.org

Nachlassen eines Geschäftsfelds, der Verlust durch die anderen Geschäftssparten wettgemacht werden. Die breitere Streuung erzeugt somit ein Sinken des Risikos. Universalbanken steht der Typus der Spezialbank gegenüber. In Österreich und Deutschland zählen die meisten Banken zu den Universalbanken, daher kann von einem Universalbankensystem gesprochen werden. Im angelsächsischen Raum (besonders USA und Großbritannien) wird deutlicher zwischen Universalbanken und Spezialbanken unterschieden, daher kann man in diesen Ländern von einem Trennbanksystem sprechen. Im Trennbanksystem ist es einem Institut nicht erlaubt, gleichzeitig Kredit- und Wertpapiergeschäft zu betreiben. Letzteres wird von Spezialinstituten oder Wertpapierfirmen betrieben.

2.1.2 Drei-Säulen-Struktur

Private- und Retailbanking sind eine Säule der Drei-Säulen-Struktur.²² Anhand des deutschen Bankwesens lässt sich dies besonders gut illustrieren.

Eine erste Säule bilden die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute wie z.B. Landesbanken und Sparkassen. Landesbanken bieten kein Retailgeschäft an, ihre Aufgabe ist vor allem die Finanzierung der jeweiligen Gebietskörperschaften. Sparkassen haben zum Ziel der Privaten, Unternehmen und Kommunen zu Krediten zu verhelfen und der breiten Masse verzinsliche Kapitalanlagemöglichkeiten zu gewähren. Sie können wie in Deutschland Großteils öffentlich-rechtlich oder wie in Österreich privatrechtlich organisiert sein. Eine Besonderheit der Sparkassen ist, dass ihr Hauptzweck nicht die Erzielung möglichst hoher Gewinne ist, sondern sie dem Allgemeinwohl verpflichtet sind.

Die zweite Säule bilden die Genossenschaftsbanken wie z.B. die Volks- und Raiffeisenbanken, aber auch die GLS Gemeinschaftsbank. Sie gehören einem Genossenschafts- und einem Prüfungsverband an und sind vor allem dem Wohl ihrer Genossenschafter verpflichtet. Man kann die Genossenschaftsbanken als Selbsthilfeorganisationen zur Kapitalakkumulation und Kreditgewährung betrachten, wie dies im Falle der Raiffeisenbanken für den bäuerlichen Sektor der Fall war.

Die dritte Säule bilden die privaten Geschäftsbanken. Ihr gehören Institute wie die Deutsche Bank oder die Commerzbank an. Sie sind meist in der Rechtsform der Aktiengesellschaft organisiert, zählen zu ihren Kunden Unternehmen, institutionelle Kunden, andere Banken und natürlich auch die Privatkunden. Diese werden einerseits in

²² Vgl. Tieben 2012; S.10ff.

das Geschäft mit sehr Vermögensstarken Personen – dem Privatebanking – und andererseits in das Retailbanking gegliedert.

Beim Privatebanking handelt es sich um eine Geschäftsbeziehung mit sehr vermögenden Kunden, die vor allem aus Vermögensberatung und Vermögensverwaltung besteht.²³ Meist besteht eine Mindesteinlage von mehreren hundert Tausend Euro als Voraussetzung in diese Gruppe exklusiver Klienten zugelassen zu werden. Retailbanking ist dagegen das standardisierte Kontoführungs-, Anlage-, Zahlungsverkehr-, und Kreditgeschäft mit den Privatkunden oder kleinen Firmenkunden wie dies z.B. Freiberufler sind, die nicht in die exklusive Kategorie der Privatebanking-Kunden fallen. Auch das Wertpapier- und Depotgeschäft fällt unter die Kategorie des Retailbanking. Der Ertrag pro individuellem Kunden erscheint zwar auf den ersten Blick sehr gering, die Masse der Kundenbeziehungen, die hier zuzurechnen sind, macht dieses Betätigungsfeld hingegen zu einem zentralen Geschäftszweig vieler Sparkassen, Banken und Genossenschaftsbanken. Man kann daher das Retailbanking auch als Massen- oder Mengengeschäft bezeichnen. Sowohl die hohe Anzahl der Kunden, als auch die standardisierten Prozesse zum Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen, die in identer Art und Weise in sehr hoher Zahl durchgeführt werden, kennzeichnen das Retailbanking.

2.1.3 Charakteristika des Retailbanking

Folgende Punkte streichen die Besonderheit des Retailbanking heraus²⁴:

- die Produkte sind meist immaterielle Dienstleistungen. Joachim Süchting definiert sie als „*abstrakt und substanzlos*“.²⁵ Die abstrakten Leistungen wie Kredite, Wertpapierkauf oder Prämiensparen, werden erst durch Vertragselemente gestaltbar.
- all die Leistungen enthalten ein Zeitelement. „*Der Käufer dieser Leistungen tritt mit der Kontoeröffnung in eine Absatzbeziehung in der Zeit ein; die Geschäfte finden nicht in einem einmaligen Absatzakt ihren Abschluß.*“²⁶

²³ Vgl. Brost/Faust 2006. und Süchting 1998, S.4ff.

²⁴ Vgl. Freudhofmeier/Fuhrmann 2011, S.107f.

²⁵ Süchting 1998, S.4.

²⁶ Süchting 1998, S.5.

- eine kompetente Beratung ist essentiell, da es sich um sehr erklärungsbedürftige Leistungen handelt. Die Erklärungsbedürftigkeit resultiert vor allem aus der Abstraktheit und den Vertragselementen.
- um sowohl Qualität der Leistung zu erkennen, als auch die Qualität mit Leistungen von Konkurrenzanbietern vergleichen zu können, ist im Gegensatz zu vielen anderen Leistungen, ein sehr hoher Grad an ökonomischen Fachwissen auf Seiten der Kunden nötig.
- durch die oft hohe Komplexität der Leistung, ist nicht nur eine kompetente Beratung wichtig, sondern auch eine Vertrauensbasis zwischen Berater und Institut auf der einen und Kunden auf der anderen Seite.
- ein weiteres Element, das höchstes Vertrauen voraussetzt, ist der Gegenstand der Bankleistung, das Geld. Niemand ist bereit einem Institut sein Geld anzuvertrauen oder über dieses Institut seine private Vermögensanlage oder sonstige Geldgeschäfte abzuwickeln, wenn nicht ein hohes Maß an Vertrauen vorhanden ist. Sowohl Komplexität der Leistungen als auch der Leistungsgegenstand Geld, erfordern daher hohe fachliche Kompetenz und Glaubwürdigkeit. Beide Kernelemente werden vor allem auf der menschlichen Ebene, beim Kundenbetreuer, gesucht. *„Die fachliche Kompetenz und die persönliche Akzeptanz des Betreuers prägen das Bild des Kunden von der Bank und damit auch seine Entscheidung, bei welcher Bank er seine Geschäfte abwickelt.“²⁷* Somit ist vor allem das persönliche Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und den sie beratenden und betreuenden Bankmitarbeitern essentiell für erfolgreiches Retailbanking. Da Vertrauen auch ein zentraler Aspekt bei der Etablierung einer erfolgreichen und starken Marke ist, kann die Relevanz gut ausgebildeter und motivierter Mitarbeiter nicht hoch genug eingeschätzt werden.
- Bankdienstleistungen lassen sich sehr rasch und relativ einfach von der Konkurrenz kopieren, *„damit kann auf der Leistungsebene kein dauerhafter Konkurrenzvorteil erzielt werden.“²⁸* Auch dies ist ein weiterer Aspekt, der die Bedeutung des Vertrauensverhältnisses zwischen Kunden und Bankberatern unterstreicht, da ein Geschäftsverhältnis mit einer

²⁷ Süchting 1998, S.5.

²⁸ Freudhofmeier/Fuhrmann 2011, S.108.

Bank, ist das Vertrauen erst einmal gewonnen, nur sehr ungern aufgegeben wird und die angebotenen Konditionen eines Konkurrenzinstituts schon erheblich besser sein müssen, um ein bestehendes Vertrauensverhältnis aufzugeben.

- bis vor wenigen Jahren war die Preistransparenz, als Teil der Markttransparenz, im Retailbanking eher gering. Dies hat sich in den letzten Jahren geändert, wodurch den Kunden ein Vergleich erstmals relativ einfach fällt und alle Maßnahmen, die die Kundenloyalität stärken, an Wichtigkeit zunehmen, da bei starker Kundenbindung der Kostenaspekt in den Hintergrund rückt.²⁹

Ein zentrales Element des Retailbanking war und ist der Vertrieb. Sowohl in Deutschland als auch in Österreich bestand lange Zeit eine sehr konservative Herangehensweise an das Thema Vertrieb. Der immer weitere Ausbau von Filialen galt bis in die 1990er Jahre als erfolgversprechendste Vertriebsmethode, da das Privatkundengeschäft sehr gewinnbringend war und der direkte Kontakt zu den Kunden am besten über die Beratung in den einzelnen Filialen von statten ging. Technologische Alternativen wie es sie heute gibt, Onlinebanking und immer stärkere Selbstbedienung der Kunden, spielten damals noch keine Rolle.

Kern des klassischen Retailbankings waren vor allem³⁰:

- ein dichtes Filialnetz.
- gutes Service.
- gute, auf Vertrauen aufbauende Kundenbetreuung.
- preiswerte Produkte.
- Bereitstellung der relevanten Information für die Kunden.

²⁹ Vgl. Süchting 1998, S.14.

³⁰ Vgl. Bacher 2012, S.137ff.

2.2 Erträge aus dem Retailbanking

Es stellt sich nun die Frage, welchen Anteil am Geschäftserfolg das Retailgeschäft für die Banken hat. Um eine Idee von der Wichtigkeit des Retailgeschäfts zu bekommen, kann der „Retail Performance Index“ von der Boston Consulting Group herangezogen werden (Dargestellt in Abbildung 3), der für den Zeitraum von 2006 bis 2012 den prozentualen Anteil des Retailertrags am Gesamtgruppenenertrag von 30 führenden Banken errechnet und darstellt.

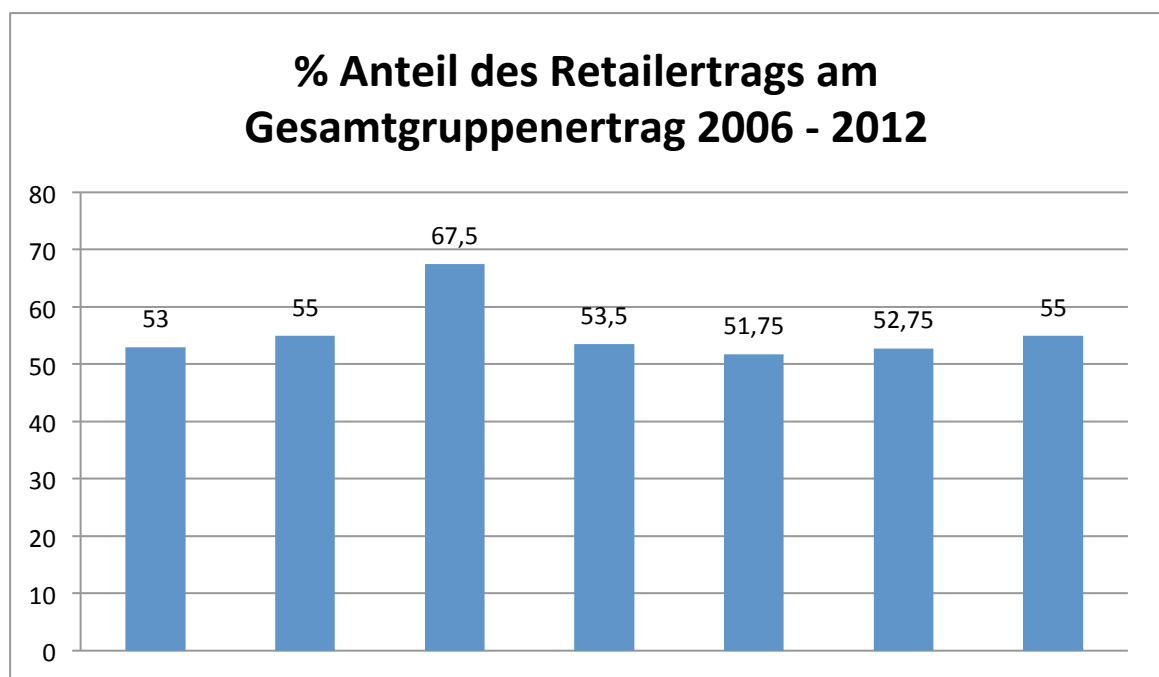


Abbildung 3

Quelle: Boston Consulting Group (BCG) 2013, S. 1.

Die Daten verdeutlichen die zentrale Stellung des Retailbanking-Geschäfts. Für die Jahre 2006 bis 2012 ergibt sich ein Durchschnittswert von ~55,5% der operativen Erträge aus dem Retailgeschäft. Wird die deutliche Abweichung durch das Krisenjahr 2008 herausgerechnet, so liegt der Wert sehr konstant bei durchschnittlich ~53,5%.

Es muss jedoch sehr stark zwischen den verschiedenen Instituten und ihren Hauptinteressen - und somit Hauptgeschäftszweigen - unterschieden werden. Ein guter Vergleich bietet sich auf dem deutschen Bankenmarkt an, denn obwohl sowohl die Deutsche Bank als auch die Commerzbank Universalbanken sind, liegen ihre Hauptbe-

tätigungsfelder sehr weit auseinander. Das Retailgeschäft stellt z.B. für die Deutsche Bank nur einen kleinen Faktor bei den Erträgen dar. Für diese Bank ist das Investmentbanking die viel wichtigere Geschäftssparte. Hingegen erachten Banken wie die Commerzbank das Retailgeschäft als zentral.

Deutsche Bank:

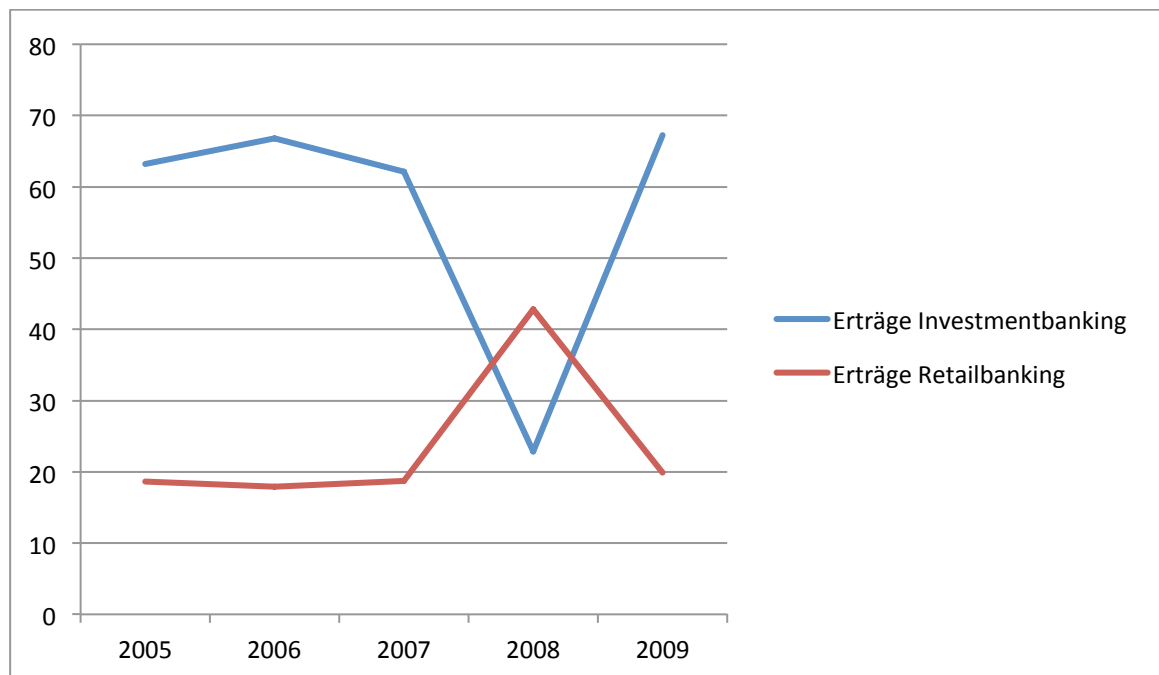


Abbildung 4

Quelle: Deutsche Bank, Investor Relations

Die Deutsche Bank AG ist mit einer Bilanzsumme von 1.611 Mrd. € (2013) das mit Abstand größte Kreditinstitut Deutschlands.³¹ Zwar gilt die Deutsche Bank als Universalbank, ihr gehören jedoch zahlreiche Tochterunternehmen, wie z.B. die größte deutsche Fondsgesellschaft, die DWS Investments.³² Aus Abbildung 4 geht deutlich hervor, wie sehr die Deutsche Bank Gruppe das Investmentgeschäft in den Vordergrund stellt. Auch hochspekulative Geschäfte wie Zinswetten haben nicht nur eine immer größere Bedeutung für die Deutsche Bank bekommen, sondern schädigen auch ihren Ruf und

³¹ Vgl. Deutsche Bank Geschäftsbericht 2013.

³² Vgl. DWS.de

somit das Vertrauen der Kunden in sie.³³ Dem Retailgeschäft wurde in den letzten Jahrzehnten hingegen von Jahr zu Jahr immer weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Der massive Einbruch des Investmentgeschäfts im Krisenjahr 2008 konnte durch das solide Retailgeschäft zumindest teilweise abgefedert werden. Dies verdeutlicht, wie stabil das Privatkundengeschäft gerade in Krisenzeiten und vor allem im Vergleich zum Investmentgeschäft ist.

Commerzbank:

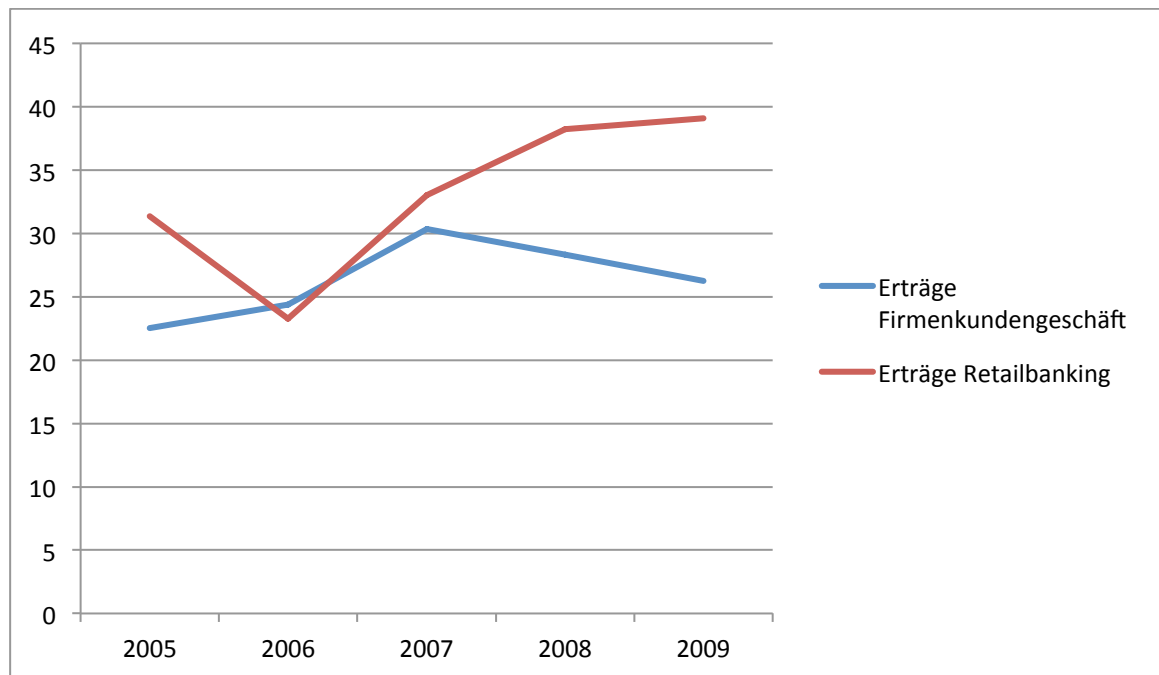


Abbildung 5

Quelle: Commerzbank Geschäftsberichte 2005 - 2009

Im Gegensatz zur Deutschen Bank, besteht bei der Commerzbank keine starke Favourisierung des Investmentgeschäfts. Die beiden wichtigsten Geschäftszweige sind das Firmenkundengeschäft und das Retailbanking. Auch in diesem Fall konnte das stabile Retailgeschäft ab dem Krisenjahr 2008 die zurückgehenden Erträge aus der zweiten Kernkompetenz der Commerzbank – dem Firmenkundengeschäft – auffangen.

Die hohen durchschnittlichen prozentualen Erträge aus dem Retailbanking von ~55,5% bei den 30 untersuchten führenden Banken, als auch die stabile Performance des

³³ Vgl. hierzu exemplarisch: Die Welt 2011.

Retailbanking während und nach der Finanzkrise von 2008, unterstreichen die enorme Wichtigkeit des Retailgeschäfts für den Bankensektor.

Gerade die Wichtigkeit des Retailbanking lässt nur schwer verstehen, weshalb die Kunden nicht den Stellenwert bekommen, der ihnen gebührt. *„...trotz Käufermarktes läuft auch die Bedürfnisbefriedigung der Retailkunden dabei erkennbare Gefahr auf der Strecke zu bleiben, da in einem derart kurzfristig umbrüchigen Marktumfeld kundenorientierte mittel- und langfristige Maßnahmen beispielsweise des Vermögensaufbaus und der Geldanlage von den Finanzdienstleistern vernachlässigt werden und Kunden in der Abfolge der Geschäftsjahre von einem Produkt ins nächste beraten werden, um Provisionserlöse zu ermöglichen. Mit kundengerechter, bedürfnisorientierter und sinnvoller ganzheitlicher Beratung hat dies nichts gemein. Das Vertrauen der Kunden wird so letztlich weiter verspielt. Der Retailkunde bedeutet für eine deutsche Bank fraglos viel, König indes ist er bei ihr deswegen noch lange nicht.“*³⁴

Noch unverständlicher wird diese Vernachlässigung der Retailkunden, wenn bedacht wird, dass die Akquirierungskosten für Neukunden sieben bis zehnmal höher sind, als die Kundenbindungskosten für Bestandskunden.³⁵

2.3 Veränderungsprozesse im Retailbanking

In den letzten beiden Jahrzehnten haben sich sowohl die Grundvoraussetzungen für Retailbanking, als auch die Kunden selbst gewandelt.

Die geänderten Voraussetzungen haben ein völlig neues Geschäftsumfeld entstehen lassen. Der technologische Fortschritt, immer stärkerer Ausbau der Selbstbedienungsgaräte und der durch die neuen Konkurrenten entstandene Preisdruck, haben die Finanzinstitute dazu veranlasst, Filialen in erheblichem Umfang abzubauen. Zu den bereits im klassischen Retailbanking-Geschäft bestehenden Anforderungen sind dadurch drei neue hinzugekommen.³⁶

³⁴ Paulokat 2004, S. 20.

³⁵ Vgl. Paulokat 2004, S.20.

³⁶ Vgl. Bacher 2012, S.137.

- 1) Dienstleistungen müssen nun
 - zu jeder Zeit,
 - an jedem Ort und
 - auf jede Art verfügbar sein.
- 2) Da die erfolgreiche Differenzierung immer wichtiger wird, sind Entwicklung und nachhaltige Pflege von Image und Marke essentiell.
- 3) Banken müssen nach den Prinzipien der Marktorientierung geführt werden.

2.3.1 Drei zentrale Anforderungen

ad.1) Um den ersten Punkt zu erreichen, galt es in einem ersten Schritt die IT-Kapazitäten auszubauen. Bereits Ende der 1990er Jahre war die Erwartungshaltung der Kunden an modernste Technologien im Bankgeschäft sehr ausgeprägt.

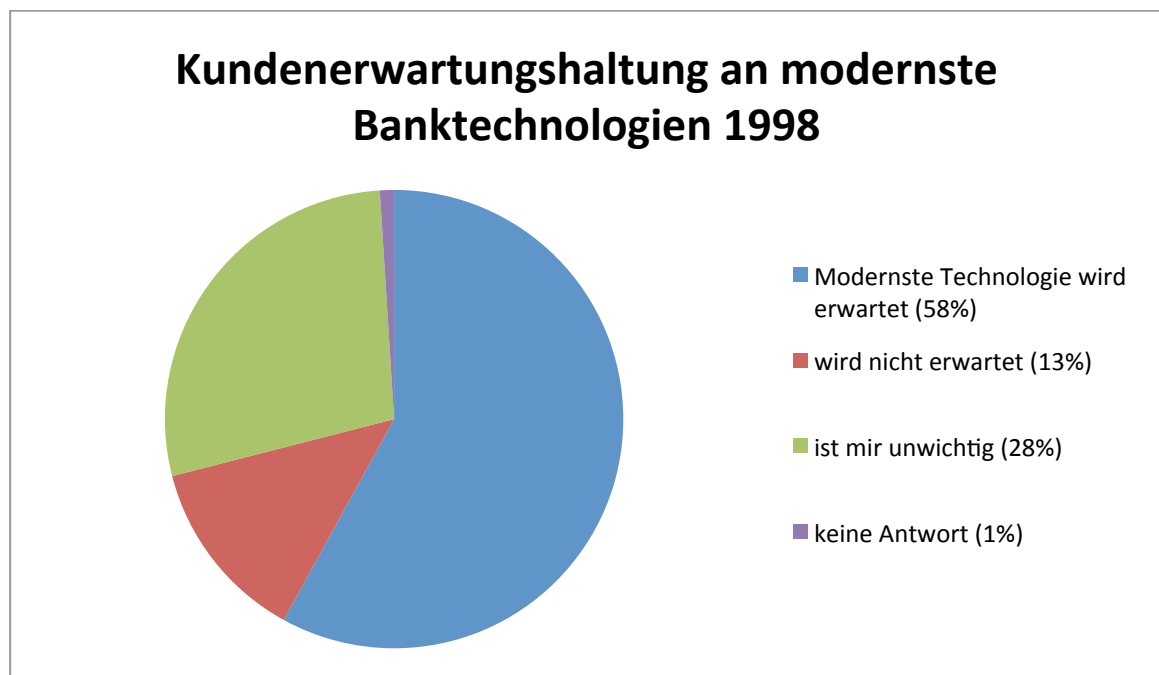


Abbildung 6

Quelle: Ambros/Altenburger 1998, S. 107.

Hierbei kann es sich um bargeldloses Bezahlen an automatisierten Kassen (POS-Banking), oder Erledigen von Bankgeschäften an hochfrequentierten Plätzen handeln (POP-Banking). Gerade beim POP-Banking lag 2012 in Deutschland der Anteil der POP-Banking-Stationen am Gesamtnetz mit 10% weit unter dem der USA (60%), was ein Indiz dafür ist, dass seit der Studie von 1998, die klare Erwartungen der Kunden gezeigt hat, 1 ½ verlorene Jahrzehnte zu konstatieren wären.³⁷ Weitere moderne Technologien wären das Telefon- oder Mobilebanking, als auch das Electronic-, und Virtuelle-Banking.³⁸ Bis zum Aufkommen der Smartphones wurde Telefonbanking vor allem zum Aufrufen des Kontostands, Beschaffung weiterer Informationen, als auch für Service- und Orderleistungen genutzt. Moderne Smartphones in Kombination mit Apps eröffnen jedoch bisher ungeahnte Möglichkeiten für diesen Bereich. Beim Electronic-Banking werden die Bankleistungen und Geschäftsprozesse elektronisch, z.B. über das Internet, abgewickelt. Virtuelle-Banking ist der Versuch über eine internetbasierte Benutzeroberfläche ein Bankerlebnis zu simulieren.

Zukunftsvisionen aus dem Jahr 1992 sahen eine Veränderung des damaligen Verhältnisses von 90% Kassa- und Routinegeschäft zu 10% Beratung, hin zu 20% Kassa- und Routinegeschäft und 80% Beratung.³⁹ *„Mit der Serviceerweiterung mittels Kundenselbstbedienung kann bei entsprechenden flankierenden Maßnahmen die Beratungskapazität vervielfacht werden.“*⁴⁰

Eine fünf Jahre später veröffentlichte Studie belegt, dass sich die Situation nicht verbessert, sondern sogar noch verschlechtert hatte. *„Nur 5,3% aller Kundenkontakte an den ‚oft mit Marmor und Chrom‘ ausgestatteten ‚Bankschaltern‘, deren Struktur in der Regel den Geschäfts- und Organisationsanforderungen der 50er Jahre entspricht, betreffen die Beratung und nur 23,7% des für ein Dienstleistungsgewerbe bedrückend niedrigen Betreuungsanteils gehen vom Bankmitarbeiter selbst aus, was de facto bedeutet, daß nur etwa 1% aller Kundenkontakte auf Initiative der Bank erfolgt.“*⁴¹

Dass in den letzten beiden Jahrzehnten enorme Fortschritte auf dem technologischen Sektor gemacht wurden und diese Innovationen auch von den Banken eingesetzt werden, kann als gegeben hingenommen werden. Wie jedoch die durch diese technischen Innovationen sich öffnenden Potenziale auch tatsächlich optimal genutzt werden kann-

³⁷ Bacher 2012, S.152.

³⁸ Vgl. Bacher 2012, S. 153.

³⁹ Vgl. Ambros 1992, S.149.

⁴⁰ Ambros 1992, S.148.

⁴¹ Ambros 1997, S.148.

ten bzw. können, steht auf einem anderen Blatt. Gerade die in dieser Vision aus den frühen 1990er Jahren, durch die als Folge der Automatisierung freigewordenen Kapazitäten, erwartete Beratungsoffensive, hat sich als Wunschdenken herausgestellt, denn statt die personalintensiven Serviceleistungen zu erhöhen, wurden einfach Mitarbeiter eingespart.

ad. 2) Ein modernes Markenimage zu kreieren ist ein sehr komplexes Unterfangen, das so gut wie noch gar nicht am Bankensektor gelungen ist. In den meisten Fällen hat sich der Versuch eine Marke aufzubauen auf Logos, Slogans und Werbung beschränkt. Doch reicht dies grundsätzlich nicht, so kommt im Fall der Banken auch noch die starke Fusionswelle der letzten beiden Jahrzehnte hinzu, die alteingesessene Institute verschwinden, neue entstehen und in vielen Fällen nach kurzer Zeit auch diese wieder Teil einer neuen Bankengruppe werden ließ. So änderten sich Name und Logo mehrmals in wenigen Jahren. *„...Banken auch wenn sie über eigene, nicht in vorhandenen Gebäuden Filialen verfügen, trotzdem keinen gleichartigen architektonischen Stil haben. Die Banken scheinen sich mehr an dem Umfeld der Bank baulich zu orientieren, als bestrebt zu sein, ein gleiches bauliches Auftreten zu haben. Der ständige Wechsel der letzten Jahre, durch diverse Übernahmen der einzelnen Banken hat das Corporate Design nicht leichter gemacht.“*⁴²

Weder der Kern dessen, was eine erfolgreiche und starke Marke ausmacht, wurde begriffen, noch die dazu nötigen Kommunikationsstrategien. Kommunikation ist nicht nur zur Etablierung und erfolgreichen Führung einer Marke wichtig, sondern auch für die Absatzförderung, da bestehende Verkaufswiderstände am Markt beseitigt werden können. Erfolgreiche Kommunikation muss glaubwürdig sein, da sie sonst nicht nur unwirksam bleibt, sondern sogar negative Konsequenzen haben kann.⁴³ Auch wird bei Dienstleistungen die Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern immer wichtiger, da sie das Unternehmen nach außen vertreten und die Kompetenz des Dienstleisters für die Kunden sichtbar symbolisieren. Dadurch hängt auch das Image Großteils von der Kompetenz der Mitarbeiter ab. Im klassischen Retailbanking bestand die Kommunikation generell aus Werbemaßnahmen, die eine große Zielgruppe auf eine unpersönliche Art ansprach. Das waren vor allem Fernseh- und Radiospots, Zeitungsinserate und Werbeplakate. Moderne Kommunikation kann durch das Internet – und hier besonders

⁴² Sommerer 2009, S.7.

⁴³ Unglaubwürdige Kommunikation wird durch die Web-Community meist in kürzester Zeit entlarvt und führt zu teils heftiger Kritik. Diese massive und sich meist rapide ausweitende Kritik, wird als „Shitstorm“ bezeichnet.

durch die Kanäle der Social-Media – persönlich und direkt kleine, gut definierte Zielgruppen ansprechen. Die Kommunikation des klassischen Retailbanking entspricht somit dem, was Urban Bacher als „Above-the-line-Kommunikation“ versteht, Kommunikation des modernen Retailbanking als „Below-the-line-Kommunikation“.⁴⁴ Gerade im Bereich der Social-Media sind die Banken noch nicht im 21. Jahrhundert angekommen, denn hierbei handelt es sich um einen sträflich vernachlässigten Bereich. *„Schon heute gehört jeder vierte Deutsche zur Gruppe der so genannten ‚Digital Natives‘, schätzt die Unternehmensberatung Goetzpartners. Eine Zielgruppe, die von vielen deutschen Banken noch vernachlässigt wird. 28 Prozent aller Bankkunden wünscht sich schon heute eine stärkere Präsenz ihres Instituts in den Sozialen Netzwerken. Bisher werden die Potentiale von Facebook, Twitter und Co nur teilweise genutzt...Null Prozent aller Befragten halten den Auftritt ihrer Bank für ‚sehr professionell‘. Eine Ohrfeige für die Social-Media-Strategen der Kreditinstitute...Viele Kunden wünschen sich, den aktuellen Finanzstatus abrufen zu können, den persönlichen Dialog mit der Bank zu suchen und die Möglichkeit zum Empfehlen und Bewerten von Produkten, Dienstleistungen und Bankberatern...Für 16 Prozent ist ein ungenügendes Angebot in den Sozialen Netzwerken sogar ein Grund, zu einem anderen Institut zu wechseln.“*⁴⁵

ad. 3) Der dritte Punkt, die notwendige Marktorientierung, verbindet Elemente des Vertriebs und der Kommunikation.

Nach Walter Weinkauf müssen folgende vier Punkte für eine marktorientierte und somit erfolgreiche Bank erfüllt sein.⁴⁶

- 1) *Verkaufsorientierung vorleben.*
- 2) *Vertriebsorientierung verankern bis hin zum Vorstand.*
- 3) *Vertriebskraft bündeln vor Ort.*
- 4) *IT-Leistungen und Rechenzentralen integrieren.*

⁴⁴ Vgl. Bacher 2012, S.143.

⁴⁵ Vgl. Handelsblatt 2014.

⁴⁶ Bacher 2012, S.137.

Erreicht kann dies alles nur in Form des Multi-Channel-Bankings werden.⁴⁷ Hierunter wird ein Vertrieb über mehrere Kanäle verstanden. Nicht Technik oder persönliche Betreuung wird von den meisten Kunden gewünscht, sondern eine Kombination aus beidem. Sowohl die Betreuung in der Filiale und/oder durch Außendienstmitarbeiter als auch die Möglichkeiten per Telefon oder Internet die Bankgeschäfte zu tätigen werden hier verbunden. *„Erst die ideale Kombination von Kundensegment, Produkt und Vertriebsweg führt zum Erfolg. So zeigen Untersuchungen, dass relativ wenige Kunden sich nur einen Vertriebsweg wünschen. Oft wird erst die Kombination von mehreren Vertriebswegen (Technikeinsatz einerseits, persönliche Ansprache andererseits – Multi-Channel-Banking) dem Kundenbedürfnis voll entsprechen.“*⁴⁸

Der radikalste Weg, nämlich der des weitgehenden Verzichts auf ein Filialnetz, ist der der Direktbanken, die seit Mitte der 1990er Jahre in Deutschland und Österreich Fuß zu fassen begannen und Schwung in das klassische Retailbanking-Geschäft brachten. Neben dem Verzicht auf ein dichtes Filialnetz, besteht Directbanking vor allem aus⁴⁹:

- transparenten und günstigen Konditionen.
- einer überschaubaren Produktpalette (Tages- und Festgeld, Wertpapierabwicklung und Baufinanzierung)
- Orts- und Zeitunabhängigkeit dank Fokussierung auf moderne Kommunikationsmöglichkeiten.
- sehr straffen Prozessen.
- einem hohen Standardisierungsgrad der Produkte.
- höchster Serviceorientiertheit.
- einem hohen Grad an Outsourcing.

⁴⁷ Eine genaue Analyse des Multi-Channel-Bankings erfolgt in Kapitel 4.2.5

⁴⁸ Bacher 2012, S.138.

⁴⁹ Vgl. Bacher 2012, S.140ff.

Eine weitere wichtige Veränderung, ist der bereits angesprochene Wandel der Kunden selbst.

Die Möglichkeit im Internet sowohl relevante Informationen, als auch Leistungsvergleiche einzuholen, hat eine neue Art von Bankkunden geschaffen, die der Bank gegenüber viel selbstbewusster auftreten können. Dies lässt neue Chancen entstehen, birgt aber auch Gefahren. Der Bereich des Marketings verdeutlicht eine dieser Chancen. Kunden informieren sich, bevor sie Entscheidungen in Finanzfragen treffen, immer häufiger über das Internet. Hier bekommt das moderne Search-Engine-Marketing eine entscheidende Rolle.⁵⁰ Banken können die potenziellen Kunden über die Suchmaschinen gezielt ansprechen und durch einen vertriebsorientierten Webauftritt, in Verbindung mit einer modernen Kommunikation, die Interessenten in Kunden verwandeln.

Die Kehrseite der Medaille ist jedoch ein nicht nur besser informierter Kunde, sondern auch ein durch die technischen Innovationen entfremdeter. Banken haben es mit den sogenannten Digital Natives⁵¹ mit einer Generation zu tun, die mit Onlinebanking, Selbstbedienungsterminals für Kontoauszüge und Bankomaten zur Geldabhebung aufgewachsen sind. Alle Generationen vor ihnen konnten die Eltern dabei beobachten, wie sie all diese Tätigkeiten innerhalb der Bank, mit dem Bankpersonal interagierend erledigten. Für junge Menschen, denen diese Sozialisation fehlt, *„ist die Bank ein inhaltsloses, oft virtuelles Gewand, zu dem kaum noch eine Identifikation ausgebildet wird. Für die Bank bedeutet dies im Umkehrschluss, dass die ‚Erlebniswelt Bankfiliale‘ nicht mehr stattfindet, mithin die Anreize zur Bankleistungsinanspruchnahme nicht mehr fruchten.“*⁵²

⁵⁰ Vgl. Bacher 2012, S.144.

⁵¹ In der Soziologie gelten als Digital Natives, auch Millennials oder Generation Y genannt, diejenigen, deren Kinder- und Teenagerjahre zwischen 1990 und 2010 fielen. Vgl. Hurrelmann/Albrecht 2014.

⁵² Bacher 2012, S.244.

2.3.2 Vier Ebenen der Veränderung

Zusammenfassend können die Veränderungen der letzten Jahrzehnte auf vier Ebenen festgemacht werden:⁵³

1) Entwicklungen auf der technischen Ebene:

Die neuen Technologien, allen voran das Internet und die zu immer mehrfähigen Smartphones, haben bei den Kunden den Wunsch geschaffen, Bankgeschäfte zu jeder Zeit und von jedem Ort aus erledigen zu können. Diese technischen Innovationen erzeugen jedoch auch eine Entfremdung zwischen den Kunden und der Bank als Institution. Dem gilt es entgegenzusteuern.

2) und 3) Entwicklungen auf der gesellschaftlich-kulturellen Ebene in Verbindung mit Entwicklungen auf dem Bankensektor:

Hier handelt es sich um zwei stark miteinander verwobene Entwicklungen, die gemeinsam betrachtet werden sollten.

Rückläufige Gewinne haben in den letzten Jahren zu vermehrten Filialschließungen geführt. In den weiterhin bestehenden Filialen wurde oft das Personal reduziert. Beides führt zur Inanspruchnahme von Leistungen bei anderen Instituten, wobei die alten Verbindungen oft nicht gekündigt, sondern weiterhin aufrechterhalten werden, jedoch unbenutzt bleiben. Das Loch, das von den Filialschließungen und dem Personalabbau entstanden ist, wird immer stärker von Non-Banks oder Near-Banks gefüllt.

Bei den Konditionen für Girokonten oder Kreditkarten, haben die Kunden einen sehr genauen Eindruck der Preisgestaltung innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche und treten mit einem hohen Grad an Wissen der Bank gegenüber auf. Hingegen wandelt sich dies bei komplexen Leistungen. Werden diese benötigt, so ist es auch heute noch sehr schwierig den Überblick zu behalten. Somit besteht in diesen Fällen das starke Bedürfnis, auf der Suche nach Informationen ein Gegenüber zu haben, dem

⁵³ Vgl. Bacher 2012, S.245ff. u. Meigel-Schleiff 2001, S.53ff.

Vertrauen geschenkt werden kann. War das den Banken gegebene Vertrauen schon immer deutlich hinter dem, das starken Marken wie BMW, Daimler oder Siemens entgegengebracht wurde, so hat die Finanzkrise dieses Problem sicherlich nicht entschärft. Treten nun Non-Banks wie z.B. Autohersteller als Konkurrenten auf, so ergibt sich aus der starken Marke dieser Non-Bank und des ihr entgegengebrachten Vertrauens ein enormes Problem für die Banken. Sollten die absoluten Topmarken wie Apple oder Google, die besonders bei der jungen Generation ein enormes Vertrauen und Prestige genießen, ins Retailbanking-Geschäft einsteigen, so könnte dies verheerende Konsequenzen für die klassischen Bankinstitute haben.

4) Entwicklungen auf der gesetzgeberisch-juristischen Ebene:

Gesetzgeberische Initiativen wie Basel II. oder Basel III., als auch die Unzahl an sonstigen rechtlichen Änderungen seit Ausbruch der Finanzkrise im Jahr 2008, haben vollkommen neue Rahmenbedingungen geschaffen. Deutlich strengere Kapital- und Liquiditätsvorschriften erzeugen die schon seit Jahren so sehr beklagte Kreditklemme und lassen die Kunden immer stärker nach Alternativen Ausschau halten.

Als Ironie an der Entwicklung der letzten beiden Jahrzehnte könnte der Erfolg der Direktbanken betrachtet werden, denn während die etablierten Banken zum Zwecke der Kostenreduktion ihre Filialnetze immer stärker ausdünnten und Personal einsparten, konnten die Direktbanken das Vakuum an Service- und Beratungsangebot mittels neuer Technologien füllen. Freundliche Berater stehen dort rund um die Uhr, sieben Tage die Woche zur Verfügung. *„So paradox es auf den ersten Blick erscheint, damit baut der Direktvertrieb gerade die Stärken auf, welche die Filialorganisationen aufgrund des Kostendrucks abbauen: Kundennähe und Kundenkontakte, vor allem aber individuelle Service- und Beratungsleistungen.“*⁵⁴

Das letzte Zitat datiert bereits aus 1998. Es sollte nun angenommen werden können, dass Banken einerseits wieder verstärkt den persönlichen Kontakt zu den Kunden intensivieren und andererseits den veränderten Bedingungen aller vier Ebenen Rechnung tragen und energisch gegensteuern. Doch statt dem Retailbanking-Geschäft die

⁵⁴ Süchting 1998, S.204.

nötige Aufmerksamkeit zu schenken, die diesem so zentralen Bereich gebührt, und die elementaren Grundlagen modernen Retailbankings umzusetzen, scheint eine Fehlentwicklung im Gange zu sein, die statt den persönlichen Kundenkontakt wieder verstärkt zu suchen, ihn in zwei Gruppen teilt und die weitaus größere der beiden komplett vernachlässigt.

„Private Banking rückt in den Fokus, Otto Normalverbraucher wird zum Massengeschäft und an die Automaten verwiesen. Was Otto, dem kritischen Kunden, nicht gefällt, er wehrt sich, indem er sich die Rosinen aus dem Angebotskuchen pickt. Shopping around heißt das Phänomen, mit dem sich der volatile Normalverbraucher seinen Autokredit bei der Autobank besorgt, seine Girokontoüberschüsse als Tagesgelder bei der Direktbank deponiert, sparsam seine Wertpapiere beim Discountbroker ordert, das kontoführungsgebührenfreie Girokonto bei der dem Wettbewerb preisgegebenen Postbank führt, seine Hausfinanzierung über das Internet erledigt hat und sogar das Visakonto kostenlos steuert.“⁵⁵

Anscheinend bedarf es oft eines radikalen Einschnitts, wie dies die Finanzkrise von 2008 durchaus war, denn erste Veränderungen in Richtung Qualitätssteigerung im Retailbanking scheinen Ergebnis eines späten und profunden Nachdenkprozesses zu sein.

Die Erste Bank z.B. hat ihre Vertriebsstruktur im Jahr 2010 von Grund auf verändert und modernisiert.⁵⁶ Alle Vertriebsfunktionen und vertriebsnahe Organisationseinheiten werden nun in einem Vorstandsressort gebündelt, Entscheidungsprozesse dadurch vereinfacht und beschleunigt. Am unteren Ende der neuen Struktur, bei den Filialen, soll eine Aufwertung der Filialleiter sowohl Kompetenzen bündeln, als auch neue Gestaltungsspielräume, insbesondere bei Teamauswahl und Filialgestaltung, schaffen. Eine schlanke Organisationsstruktur mit klar definierten Verantwortungsbereichen für den so wichtigen Bereich des Vertriebs ist wohl ein erster richtiger Schritt, doch sicher noch nicht ausreichend, denn wie schon vor einem viertel Jahrhundert treffend erkannt wurde: *„Um im Wettbewerb weiter bestehen zu können, steht das Kreditwesen daher vor der Notwendigkeit, das ‚Marketing der ersten Generation‘ – im wesentlichen Werbung und Entwicklung neuer Dienstleistungen – in strategisches Marketing überzufüh-*

⁵⁵ Betsch 2003, S.243.

⁵⁶ Vgl. Schmoll 2012, S.53ff.

*ren und historisch gewachsene Bankstrukturen besser mit den Funktionen von Marketing und Vertrieb in Einklang zu bringen.*⁵⁷

In den nächsten beiden Kapiteln, dem Kern dieser Arbeit, sollen daher erst die theoretischen Grundlagen erfolgreicher Markenpolitik und der für sie notwendigen Kommunikationsstrategien und in weiterer Folge alle zentralen Aspekte modernen und rentablen Retailbankings dargelegt werden.

⁵⁷ Betsch/Alles 1989, S.51.

3 Die Bank als Marke

Bevor es in Kapitel 4 zur Darstellung der operativen Instrumente modernen Bankings geht, sollen in diesem Kapitel dessen Grundlagen beschrieben werden. Die besten Instrumente und Strategien werden wirkungslos bleiben, wenn nicht ein solides Fundament vorhanden ist, auf dem die operativen Maßnahmen aufbauen können. Gemeint sind hiermit jene Elemente, die in ihrer Gesamtheit der Bank ermöglichen, sich als starke Marke zu etablieren. In der Vergangenheit zählte die Markenführung weder bei den Banken, noch bei den Sparkassen zu den wichtigen Bereichen. Ergebnis ist jedoch die Austauschbarkeit der Institute, statt der heute für erfolgreiche Unternehmen so wichtigen Differenzierung. Als der Bankenmarkt noch ein stark geschützter Bereich war, konnten sich die Institute die Vernachlässigung dieses Bereichs erlauben. Die im vorigen Kapitel erörterten Veränderungen der letzten beiden Jahrzehnte lassen dies jedoch keine Option mehr sein, denn die moderne Finanzdienstleistungsbranche hat sich vom Produkt- zum Kommunikationsmarkt gewandelt.⁵⁸ Finanzinstitute benötigen heute ein klares und eigenständiges Markenversprechen, das glaubwürdig erscheint und somit die relevante Differenzierung erreicht werden kann. Gelingt dies, und wird dieses Markenversprechen kontinuierlich weiterentwickelt und erfolgreich kommuniziert, so entsteht als Ergebnis der starken Marke eine hohe Markenloyalität.

*„In neurowissenschaftlichen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass starke Marken den Entscheidungsprozess der Konsumenten in besonderer Weise emotionalisieren und durch Rückgriff auf ältere Verhaltensmuster vereinfachen“.*⁵⁹

Diese Vereinfachung der Kaufentscheidung wird besonders in einer Welt, in der immer mehr Informationen verarbeitet werden müssen, von Tag zu Tag relevanter. In dieser täglichen Informationsüberflutung bilden starke Marken eine Art Anker, die Halt geben. Somit *„sollen Präferenzen für den Erstkauf geschaffen werden und in weiterer Folge bei Zufriedenheit des Kunden auch eine Markenbindung gewährleistet werden. Je besser bzw. je klarer die Marke in den Köpfen verankert ist (=starke Marken), desto besser wird Wertschöpfung für das Unternehmen generiert.“*⁶⁰

⁵⁸ Vgl. Szallies 2003, S.216f.

⁵⁹ Gutjahr 2013, S.47.

⁶⁰ Freudhofmeier/Fuhrmann 2011, S.61f.

Banken haben, bis auf wenige Ausnahmen, den Bereich der Markenetablierung in der Vergangenheit stark vernachlässigt. Daher ist die Markentreue im Vergleich zu anderen Branchen sehr gering. *„Markentreue, so wie sie in anderen Branchen wie z.B. den Mobilfunkbetreibern zu finden ist, existiert in diesem Sinne nicht bei den Banken, da diese...als Unternehmen und nicht als Marken wahrgenommen werden.“*⁶¹

Eines der seltenen und guten Beispiele für erfolgreiche Differenzierung durch Etablierung einer starken Marke, bietet die GLS-Bank,⁶² denn sie *„gilt als das erste, konsequent nach sozial-ökologischen Kriterien aufgestellte Finanzinstitut in Deutschland. Ihr selbst formulierter Anspruch ist es, in menschliche Bedürfnisse zu investieren, die natürlichen Lebensgrundlagen zu bewahren respektive zu entwickeln und eine angemessene ökonomische Rendite zu erzielen.“*⁶³

Die GLS-Bank hat es somit verstanden, erfolgreich den Kunden zu kommunizieren, dass sie zu Umweltschutz und Gemeinwohl beitragen will, sich von der Konkurrenz differenziert und hat auf dem durch die Kunden entgegengebrachten Vertrauen, glaubhaft eine starke Marke aufgebaut. Hier ist klar erkennbar, dass eine erfolgreiche Strategie verfolgt wird. *„Auf den Punkt gebracht, kann Folgendes festgestellt werden: Marke ist Strategie. Oder anders: Die Entscheidung, eine Marke zu werden, ist bereits eine strategische Entscheidung. Es ist die Entscheidung, aus einem gewöhnlichen Angebots-Nachfrage-Verhältnis eine langfristige und erfolgreiche Unternehmen-Kunden-Beziehung aufzubauen.“*⁶⁴

Der Strategieprozess wird in kurzfristige-, mittelfristige- und langfristige Ziele unterteilt:⁶⁵

Kurz- und mittelfristige Ziele beziehen sich auf die Etablierung von Gamma- und Beta-Marken.⁶⁶ Für bereits am Markt befindliche Banken und Sparkassen, kann das Ziel jedoch nur das Erreichen des Alpha-Marken-Status sein. Eine Alpha-Marke muss langfristig aufgebaut und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

⁶¹ Freudhofmeier/Fuhrmann 2011, S.111.

⁶² Vgl. www.gls.de

⁶³ Peymani 2013, S.309.

⁶⁴ Adjouri 2014, S.121.

⁶⁵ Vgl. Adjouri 2014, S.159ff.

⁶⁶ Alpha-Marken dominieren den Markt (Marktführer und Premium-Marken), haben die stärkste Differenzierung, hohe Marken-Identität und eine loyale Kundenbasis. Beta-Marken genießen auch ein hohes Vertrauen, sind schon mindestens zehn Jahre erfolgreich am Markt und können kontinuierlich Marktanteile hinzugewinnen. Gamma-Marken sind entweder Einsteigermarken oder Marken, die zwar schon lange am Markt vertreten sind, sich jedoch in einer Krise befinden. Vgl. Adjouri 2014, S.16.

- „Langfristige Marken-Ziele (5 bis 10 Jahre):
- Entwicklung zu einer Alpha-Marke (aus Konsumenten werden Kunden – aus Kunden werden Fans)
- Erreichung der Marktführerschaft nach 10 Jahren (z.B. gemessen am Marktanteil)
- Erhöhung des Markenwerts (quantitativ und qualitativ)
- Erweiterung der Einzelmarke zu einer Familienmarke (Brand Extension)
- Räumliche Erweiterung der Marke (national, international oder global)

Im Folgenden sollen nun die Kernelemente, die zum Aufbau und zur Weiterentwicklung einer starken Marke non Nöten sind, erörtert werden. Dies sind Vertrauen, moderne Kommunikation, Markenimage, Markenidentität, Marketing und Qualitätsmanagement.

3.1 Vertrauen

Vertrauen bildet die Grundlage einer jeden starken Marke, denn man kann starke Marken auch als vertrauenswürdige Marken bezeichnen. Doch Vertrauen spielt auch noch auf einer zweiten Ebene eine zentrale Rolle, denn neben dem Vertrauen in eine Marke, holen wir uns heute wichtige Informationen von den Menschen denen wir vertrauen. Daher muss das Ziel einer jeden starken Marke der Aufbau einer loyalen Community sein, die als Multiplikator fungiert. *„In Zeiten der Over-Communication gewinnen Weiterempfehlungen und Erfahrungen bestehender Kunden an Bedeutung. Der Kunde glaubt, wem er vertraut. Und das sind immer seltener Unternehmen, sondern zunehmend Freunde, Bekannte, Meinungsführer und die Familie.“*⁶⁷ Vertrauen bildet daher einerseits die Grundlage starker Marken, diese schaffen andererseits wiederum Vertrauen bei den so wichtigen Multiplikatoren. Beide Ebenen beeinflussen somit einander und sind durch den zentralen Begriff des Vertrauens eng miteinander verwoben.

⁶⁷ Weißner 2008, S.170.

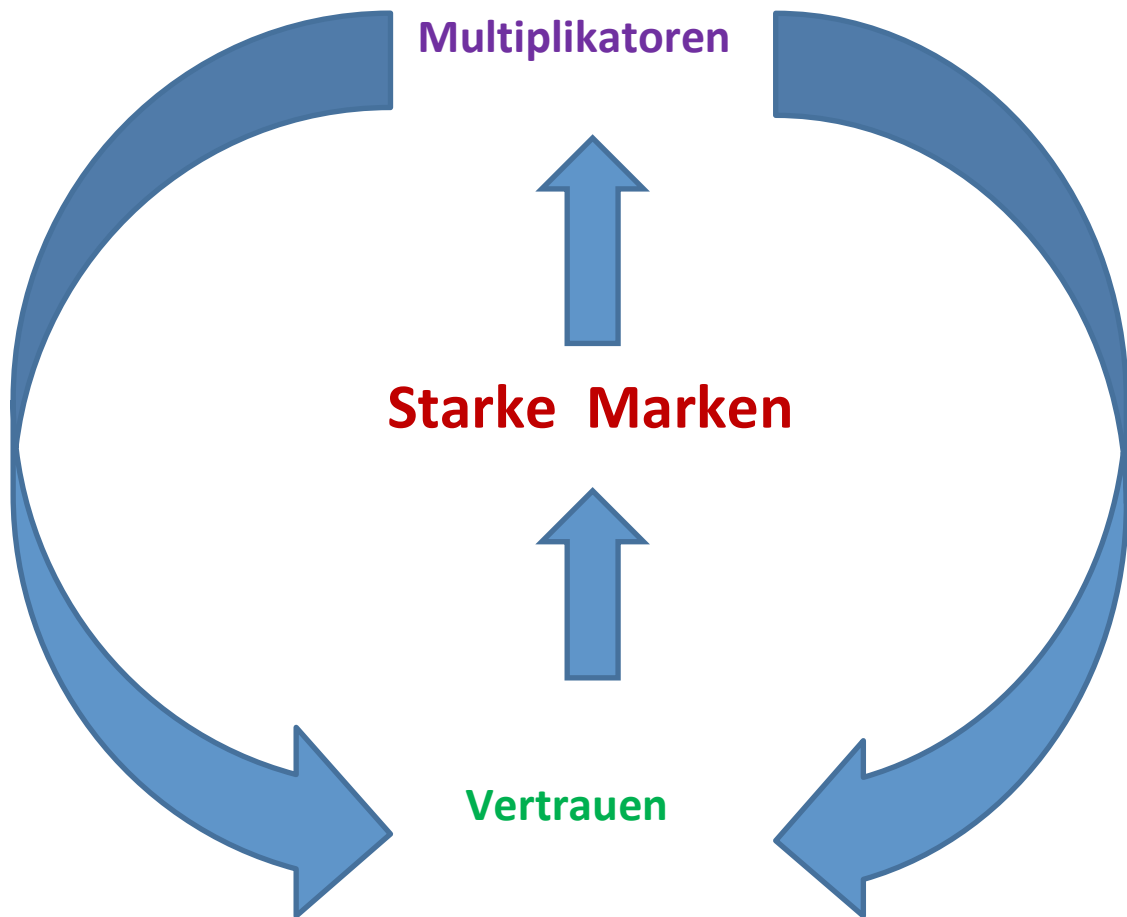


Abbildung 7

Quelle: Vgl. u. a. Weißner 2008 S.170ff.; Dürschner 2013, S.91ff.; Bauer/Rösger/Toma 2013, S.94ff.; Stockburger-Sauer/Toma/Kienzle 2013, S.91.

Abbildung 7 illustriert, wie Vertrauen die Basis starker Marken ist, starke Marken Brand Communities entstehen lassen und diese Brand Communities dann wiederum Vertrauen generieren und somit die Marke noch weiter stärken.

Warum Vertrauen bei starken Marken so ein zentrales Element darstellt, kann daher auf fünffache Weise begründet werden:⁶⁸

⁶⁸ Dürschner 2013, S.91ff.

„Vertrauenswürdige Marken:

1) *sind besser: Sie zeichnen sich durch überdurchschnittliche Leistungen aus, die den Wettbewerb in den Schatten stellen.*

2) *sind anders: Verbraucher sehnen sich heute mehr denn je nach Individualität...wenn zwei Marken genau das Gleiche können, wenn sie austauschbar sind, wenn sie sich nicht voneinander unterscheiden, warum sollte man dann einer Marke mehr vertrauen als der anderen?*

3) *sind beständig: Starke Marken kommen niemals von ihrem Weg ab oder überschreiten ihre Glaubwürdigkeitsgrenze. Das bedeutet nichts anderes, als dass keine Aktivitäten zu unternehmen sind, die in irgendeiner Weise im Gegensatz zu den Werten oder zur Positionierung einer Marke stehen. Agiert eine Marke beständig und hält ihr Versprechen – ohne Wenn und Aber – ein, erweckt sie beim Verbraucher Vertrauen.*

4) *sind transparent: Aufgrund der vorherrschenden Komplexität und Unsicherheit sind vertrauenswürdige Marken transparent. Sie kommunizieren offen, ehrlich und widerspruchsfrei. Denn mit wachsender Bedeutung des Internets werden Lügen schnell entlarvt...Insbesondere wenn Unternehmen in den sozialen Medien aktiv sind, ist eine transparente Kommunikation, die auch kritische Konsumentenfragen zulässt und beantwortet, für die Vertrauensbildung im Web 2.0 ausschlaggebend.*

5) *sind loyal: ...Aufbau von Vertrauen ein langwieriger Prozess...Daher setzen vertrauenswürdige Marken alles daran, dieses Vertrauen auch in Zukunft zu erhalten...pflegen ihre Stammkunden und verhalten sich bei Reklamationen kulant. Marken, die im Social Web aktiv sind, setzen alles daran, um die Anzahl ihrer aktiven Nutzer zu steigern und diese als Markenbotschafter zu gewinnen. Denn aktive Multiplikatoren sind für den Großteil einer Community der Grund, immer wiederzukommen.“*

Mit diesen fünf auf Vertrauen basierenden Komponenten der starken Marken, sind alle weiteren Elemente, die für das Ziel der Etablierung einer Bank als Marke notwendig sind, eng verbunden. Die sind die Kommunikation, Markenimage und Markenidentität, Marketing und als sechster Bestandteil das Qualitätsmanagement.

3.2 Moderne Kommunikation

Marken befinden sich in einem kontinuierlichen Wettbewerb, um das Interesse potentieller Kunden auf sich zu ziehen. Doch wie soll eine Marke die Aufmerksamkeit der Kunden erreichen, wie aus der Masse herausstechen? Wie erfahren die Kunden den Qualitätsvorsprung einer Marke gegenüber ihrer Konkurrenz? Den Schlüssel hierzu bietet die moderne Kommunikation, die sich in den letzten beiden Jahrzehnten durch die Digitalisierung der Medien von Grund auf gewandelt hat. Klassische Reklame und Postwurfsendungen werden zunehmend als störend empfunden und ignoriert, daher muss auf eine neue, intelligentere Art und Weise kommuniziert werden, um die Aufmerksamkeit der Kunden zu erlangen. Wie beim Vertrauen, so spielt auch bei der Kommunikation die Glaubwürdigkeit eine elementare Rolle.

„Noch nie hatten wir so leicht Zugriff auf derart viel Information...Für Marken allerdings ergibt sich ein Problem daraus: Klassische Markenkommunikation schlüpft kaum einmal durch das feinmaschige Informationsnetz, das wir in den vergangenen Jahren um uns herum geknüpft haben. Marken tauchen vor allem dann - quasi inkognito – auf, wenn sie Grundregeln journalistischen Geschichtenerzählens berücksichtigen: echte Menschen statt Stockfotografie. Relevante Informationen statt Hochglanz-Oberfläche. Authentizität statt Corporate-Identity. Magazin statt Prospekt.“⁶⁹

Neben Informationen suchen User heute auch meist Unterhaltung, diese muss geboten werden. Doch Unterhaltung alleine reicht nicht, es müssen Werte vermittelt werden, die der Marke geglaubt werden können. Auf diese Art kann ein Dialog zwischen Marke und Kunden entstehen, der jedoch vom Unternehmen nicht nur ermöglicht, sondern auch aufrechterhalten werden muss. Somit entsteht Kommunikation in zwei Richtungen, vom Unternehmen zum Kunden und vice versa. Dialog bedeutet jedoch auch auf Kritik zu reagieren, die Anregungen der Kunden ernst zu nehmen und keinesfalls zu versuchen, die Community zu ignorieren, oder den Dialog bei kritischen Meldungen zu ersticken. Die negativen Konsequenzen sind dann unmittelbar und massiv in Form eines „Shitstorms“ und können nur mehr sehr schwer repariert werden.

⁶⁹ Albers/Handke 2013, S.31.

„Touchpoints“ ermöglichen dies:

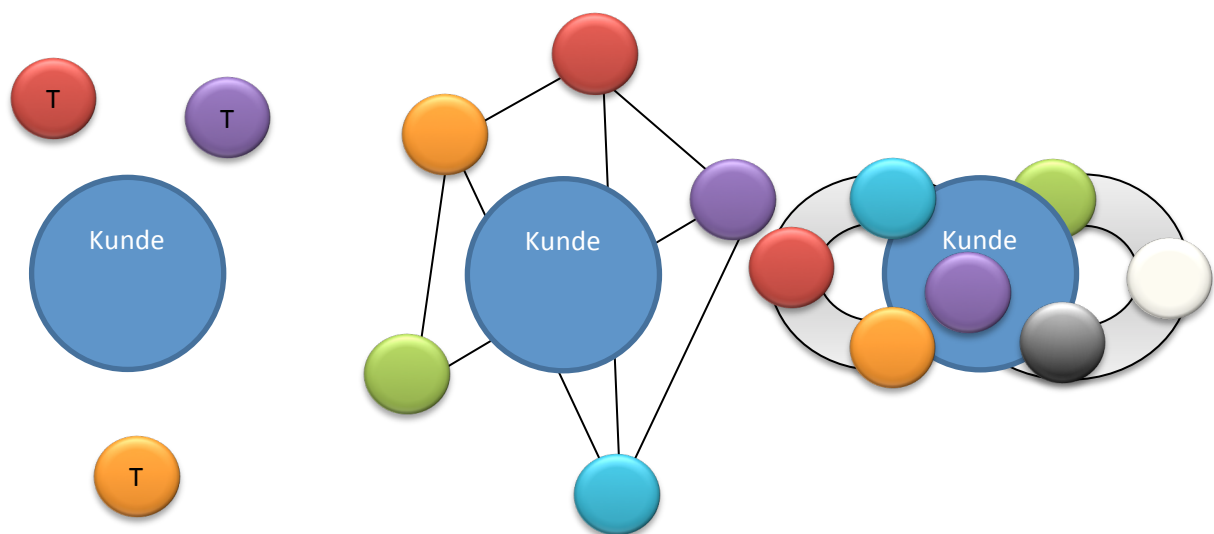
„Dahinter steht die Einsicht, dass Marken sich in der verteilten, fragmentierten und individualisierten Struktur unserer täglichen Kommunikation nicht länger über zentrale Anlaufstellen definieren können, sondern immer dort kommunizieren müssen, wo ihre Kunden sind. Wenn man etwa...beim Telekom-Blog auf einen Link der T-Labs klickt, so hat man in dieser Terminologie einen Touchpoint berührt.“⁷⁰

Wird über Touchpoints der Dialog zwischen Unternehmen und Kunden initiiert, so gilt es eine starke emotionale Bindung herzustellen, die im Idealfall eine Brand Community schafft. *„Damit eine Marke vom Kernprodukt zum sozialen Erlebnis wird, muss sie Eigenschaften aufweisen, die es Konsumenten ermöglichen, soziale Beziehungen mit anderen aufzubauen und ihre Zugehörigkeit zu einer Gruppe zu symbolisieren. Unternehmen müssen also mit Social Media und Brand Communities Bühnen und Plattformen schaffen, auf denen der Kunde im Rahmen des Konsumprozesses mit Gleichgesinnten in Kontakt kommt.“⁷¹*

Analoges Zeitalter:

Digitales Zeitalter:

Zukunft:



Abbildungen 8 – 10: Kunden und Touchpoints

Quelle: Armano 2008

⁷⁰ Albers/Handke 2013, S.32.

⁷¹ Bauer/Rösger/Toma 2013, S.8.

In den Abbildungen 8 – 10 wird das vergangene, heutige und zukünftige Verhältnis zwischen Kunden und Unternehmen in Bezug auf das Interagieren mittels Touchpoints dargestellt.⁷²

ad. Abbildung 8:

Analoges Zeitalter:

Touchpoints waren analog und in ihrer Zahl sehr begrenzt. Die persönliche Begegnung mit Außendienst Mitarbeitern, der Besuch des Geschäftslokals oder das Telefongespräch, waren die Arten, mit Unternehmen zu kommunizieren.

ad. Abbildung 9:

Digitale Revolution:

Durch das Internet, technische Innovationen wie Mobiltelefone und die modernen Kommunikationskanäle, ergänzen sich bereits analoge und digitale Touchpoints. Smartphones haben in den letzten fünf Jahren eine weitere Dimension an Kommunikationsmöglichkeiten eröffnet.

ad. Abbildung 10:

Zukunft:

Die enormen Veränderungen der letzten beiden Jahrzehnte waren nur der Anfang einer Kommunikationsrevolution. In der verteilten, fragmentierten und individualisierten Struktur unserer (teils schon heutigen, jedoch noch viel stärker) zukünftigen Kommunikation, erhöht sich nicht nur die Anzahl der Touchpoints enorm, sondern diese sind auch in einem ständigen Fluss. Social Media haben schon heute die Interaktionsmöglichkeiten deutlich erhöht, in Zukunft werden wir alle als Touchpoint dienen und somit eine fast unendliche Zahl dieser Anknüpfungspunkte schaffen.

⁷² Vgl. Armano 2008.

Brand Communities sollten durch vier Arten von Beziehungen charakterisiert sein:⁷³

durch die Beziehung zwischen dem Kunden und:

- 1) dem Produkt
- 2) der Marke
- 3) dem Unternehmen
- 4) anderen Kunden/Nutzern

Die Marke trägt somit zur Pflege sozialer Beziehungen bei, einem menschlichen Grundbedürfnis⁷⁴, und profitiert dabei durch erhöhte Loyalität und bereitwillige Multiplikatoren, denn es wurde erkannt, dass *„die soziale Identität, die aus der kognitiven Selbstwahrnehmung der Zugehörigkeit zur Brand Community, dem emotionalen Commitment und der wahrgenommenen Bedeutung der Zugehörigkeit besteht, einen signifikanten Einfluss auf das Markenwahlverhalten ausübt. Darüber hinaus beeinflussen soziale Wünsche die sozialen Absichten (z.B. die Absicht, sich in der Gruppe zu engagieren), welche wiederum auf das Gruppenverhalten wirken und schließlich das Markenwahlverhalten beeinflussen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass das Gruppenverhalten stark von sozialen Bedürfnissen und sozialen Verhaltensabsichten der Gruppenmitglieder beeinflusst wird.“*⁷⁵

⁷³ Stockburger-Sauer/Toma/Kienzle 2013, S.91ff.

⁷⁴ Vgl. hierzu die Theorie der sozialen Identität von Henri Tajfel und John C. Turner, unter anderem bei Bauer/Rösger/Toma 2013, S.94ff.

⁷⁵ Stockburger-Sauer/Toma/Kienzle 2013, S.91.

3.3 Markenidentität vs. Markenimage

Um Vertrauen generieren und erfolgreich kommunizieren zu können, ist es notwendig, dass die Werte und die Positionierung der Marke im Unternehmen selber gelebt werden. Geschäftsführung, Mitarbeiter, aber auch Prozesse und Leistungen müssen die Markenstrategie leben bzw. widerspiegeln.⁷⁶

Dem identitätsorientierten Markenansatz zufolge, ist eine starke Identität einer Marke Grundvoraussetzung für nachhaltige Bildung von Vertrauen bei den Konsumenten.⁷⁷ Hierbei werden die Wechselwirkungen zwischen dem unternehmensinternen Selbstbild, der Markenidentität, und dem von den Kunden wahrgenommenen Bild, dem Markenimage, analysiert. Das Selbstbild wird dabei aus Sicht interner Gruppen (Management, Mitarbeiter, aber auch Eigentümer) betrachtet.

„Die Herausforderung für die Markenführung liegt dabei darin, den Fit, also die Übereinstimmung zwischen Selbstbild (Identität) und Fremdbild (Image), sicher zu stellen.“⁷⁸

Ziel ist somit die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdbild:

„Ziel eines jeden Unternehmens ist es, dass das Unternehmensimage und die Unternehmensidentität möglichst übereinstimmen. Dafür ist es wichtig, ganz genau das Image der Marke zu analysieren und exakt zu wissen, wie und was der Kunde über das Unternehmen denkt und fühlt. Nur dann kann das Unternehmen durch Anpassung der Identität langsam die Lücke zwischen Imagination und Realität schließen.“⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Berning 2013, S.48.

⁷⁷ Vgl. Birnkraut/Diwan 2013, S.54.

⁷⁸ Wirtz/Pannenbäcker 2008, S.235.

⁷⁹ Lüppens 2006, S.72.

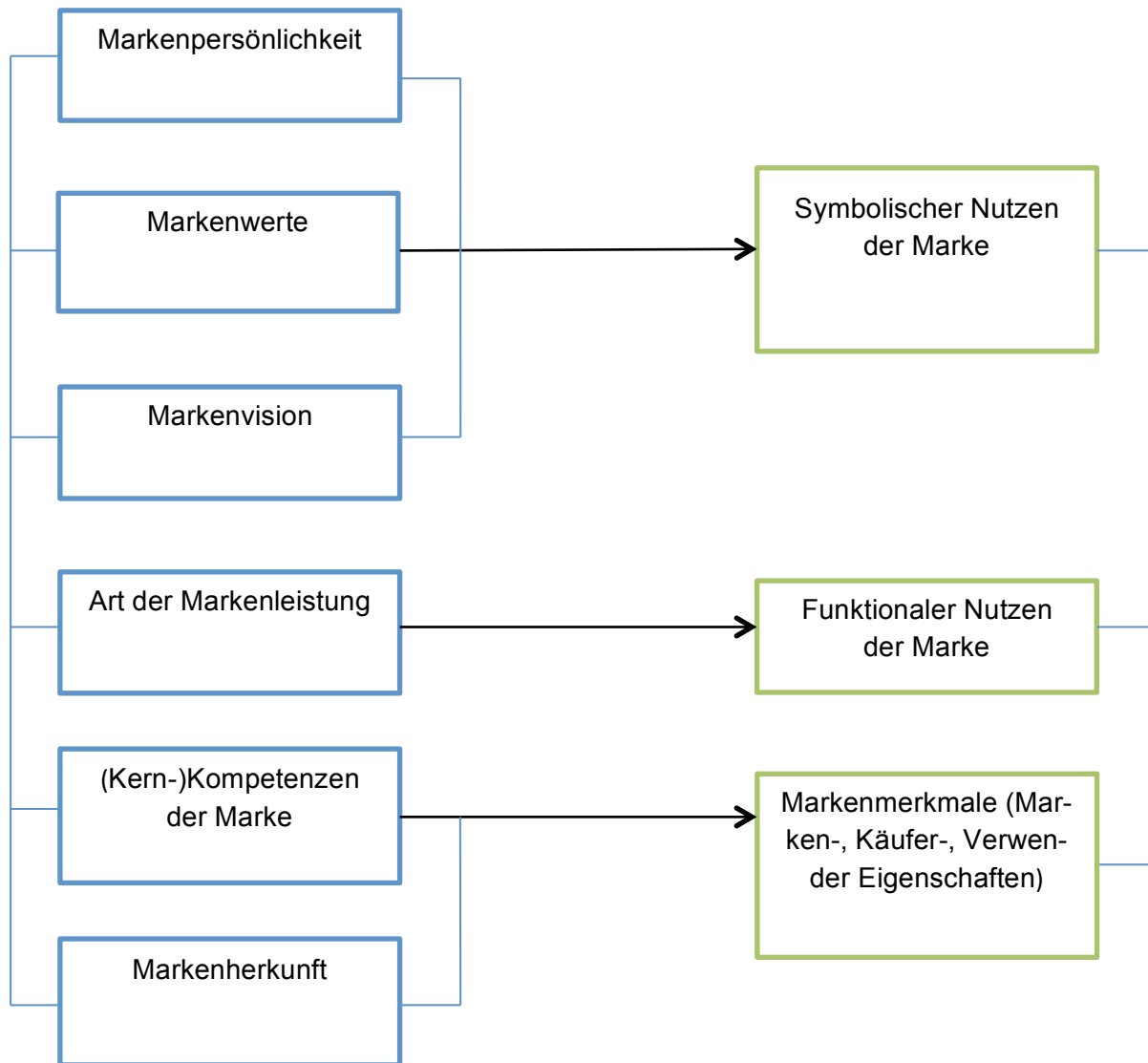
Interne ZielgruppenExterne Zielgruppen**Markenidentität****Markenimage**

Abbildung 11

Quelle: Birnkraut/Diwan 2013, S.55.

Abbildung 11 zeigt einerseits die einzelnen Elemente der Markenidentität und des Markenimage, als auch ihre Verbindungen. Den Elementen des Markenimage stehen Elemente der Markenidentität gegenüber und die Verbindungen verdeutlichen, wovon die

Wahrnehmung der Identitätselemente jeweils abhängt.⁸⁰ Markenpersönlichkeit, Markenwerte und Markenvision bedingen den symbolischen Nutzen, die Art der Markenleistung den funktionalen Nutzen und die Kernkompetenzen der Marke und ihre Herkunft determinieren die Markenmerkmale. Das Wechselspiel zwischen internen und externen Zielgruppen, mit dem Ziel einer hohen Kongruenz von Identität und Image, stärkt die Glaubwürdigkeit der Marke und das Vertrauen der Kunden in sie und somit die Marke selbst.

Die Kernkompetenz der Marke muss einen für die Markenidentität zentralen Kundennutzen darstellen. Ist diese Vorbedingung erfüllt, kann das Markenimage kreiert werden. Die Identität hängt sehr stark vom Management ab, das Image drückt hingegen die Beurteilung der Marke durch die Kundenzielgruppe aus. In beiden Fällen handelt es sich zu einem frühen Zeitpunkt nur um einen Ist-Zustand, der noch nicht mit dem gewollten Soll-Zustand übereinstimmen muss. Langfristiges Ziel ist daher die Übereinstimmung der Kaufentscheidungskriterien der externen Zielgruppe mit der Soll-Identität in Einklang zu bringen.⁸¹

3.3.1 Markenidentität

„Die Markenidentität umfasst diejenigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen.“⁸²

Wie beim Menschen, bringt die Markenidentität jene Merkmale zum Ausdruck, die das Wesen ausmachen. Erst muss die Identität im Inneren des Unternehmens entwickelt und gelebt, dann kann mit externen Zielgruppen interagiert werden.

⁸⁰ Vgl. Birnkraut/Diwan 2013, S.55ff.

⁸¹ Vgl. Burmann/Meffert 2005, S.52ff.

⁸² Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon

Somit bildet die Markenidentität die Aktionsebene aus Sicht des Unternehmens.⁸³ Marken haben mit Menschen die Gemeinsamkeit, dass

- Wechselseitigkeit
- Kontinuität
- Konsistenz und
- Individualität die Identität ausmachen.⁸⁴

Die sechs bereits in Abbildung 11 definierten Identitätselemente⁸⁵ sind für die Mitarbeiter prägend und müssen erfolgreich nach innen kommuniziert und gelebt werden, da nur auf diese Weise Glaubwürdig nach außen entstehen kann. Zusammen bilden die sechs Elemente jene identitätsbildende Faktoren, die *„obwohl nicht sichtbar und handfest, verkaufsentscheidend und damit wichtig zur nachhaltigen Profilierung sind.“*⁸⁶

1) Markenherkunft:

Dies ist die Basis einer jeden Marke. In welcher Region eine Marke ihren Ursprung hat, interessiert genauso, wie die Herkunft von Menschen. Auch der kulturelle und institutionelle Hintergrund weckt Neugierde. Bilder und Assoziationen über diese Herkunft entstehen im Kopf. Vorurteile und Vorstellungen über Authentizität, technische Überlegenheit oder sonstige Qualitätsmerkmale sind sehr oft mit bestimmten Regionen oder Ländern, aber auch mit berühmten Unternehmensgründern verbunden. Mit Ford, Benz oder Siemens verbindet man sowohl starke Marken, als auch Pioniere der industriellen Revolution und des technischen Fortschritts. Im günstigsten Fall kann die strahlende Persönlichkeit des Unternehmensgründers, der Marke eine Aura verschaffen, die anstatt mit der Zeit zu verblassen, einen Mythos kreiert. *„Im Idealfall verleiht sie allen weiteren Aktivitäten des Markenmanagements ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Authentizität. Sie umfasst drei Facetten: die regionale Herkunft, die kulturelle Herkunft und die institutionelle Herkunft.“*⁸⁷

⁸³ Vgl. business4you

⁸⁴ Vgl. Burmann/Meffert 2005, S.45ff.

⁸⁵ Birnkraut/Diwan 2013, S.55ff.

⁸⁶ Regenthal 2009, S.166.

⁸⁷ Burmann/Meffert 2005, S.58.

2) (Kern-)Kompetenzen der Marke:

Die (Kern-)Kompetenzen „repräsentieren die spezifischen organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens zur marktgerechten Kombination von Ressourcen.“⁸⁸ Die (Kern-)Kompetenzen können jedoch nicht als Dauerhaft betrachtet werden, sondern bedürfen ständiger Erneuerung. Jene Mitarbeiter, die diese (Kern-)Kompetenzen entweder beherrschen, oder Teil des dafür verantwortlichen Teams sind, müssen als für den Unternehmenserfolg zentral erachtet werden. Sie bieten einen Wettbewerbsvorteil, der auf Wissen basiert und unter allen Umständen im Unternehmen gehalten werden muss. Gerade das Hinausdrängen älterer Mitarbeiter sollte daher äußerst kritisch gesehen werden und auch die neue Disziplin des Wissensmanagement, womit der bestmögliche Umgang von unternehmensrelevantem Wissen und dessen Weitergabe gemeint ist, sollte stark forciert werden.

3) Art der Markenleistung:

Welchen funktionalen Nutzen eine Marke bei den Kunden erfüllen soll, wird durch die Festlegung der Art der Markenleistungen beantwortet.

4) Markenvision:

In welche Richtung soll sich eine Marke langfristig, in den nächsten fünf bis zehn Jahren, entwickeln? Was differenziert sie von den Konkurrenten? Antwort auf diese Fragen bietet die Markenvision. Mitarbeitern erhalten einerseits ein Leitbild, andererseits Motivation.

⁸⁸ Burmann/Meffert 2005, S.59.

5) Markenwerte:

Markenwerte ergeben eine hochemotionale Komponente der Markenidentität. Woran glauben die Mitarbeiter, das Management oder die Eigentümer? Was immer das Ergebnis dieser Frage ist, Nutzen entsteht nur, wenn Authentizität gegeben ist. Werden propagierte Markenwerte von der internen Zielgruppe nicht gelebt, so ist es auch nicht möglich, die Markenidentität an die externe Zielgruppe zu transportieren und in dieser das gewünschte Soll-Markenimage entstehen zu lassen. Ergebnis von Unterschieden zwischen der gewünschten Markenidentität und der tatsächlich gelebten, ist immer das Nichterreichen des Soll-Images.

6) Markenpersönlichkeit:

Die Markenpersönlichkeit ermöglicht es, Objekten menschliche Züge zu geben und sie mit (meist positiven) menschlichen Eigenschaften zu beladen. Dies ist ein hochemotionaler Aspekt, zu dem der Mensch sehr gerne bereit ist, da Anthropomorphisierungen in der Natur des Menschen liegen. Somit kann gezielt eine Markenpersönlichkeit kommuniziert werden. Das Bild eines typischen Zielkunden kann durch Kommunizierung einer Markenpersönlichkeit gezielt geschaffen werden. In einigen Fällen haben Unternehmen jedoch enorme Schwierigkeiten erfahren, da eine ungewünschte Kundengruppe sich mit der Marke identifiziert und somit die gewünschte Zielgruppe abgeschreckt hat. Die Geschichte des Opel Manta⁸⁹ oder so mancher Bekleidungsmarken⁹⁰, die plötzlich in der einen oder anderen radikalen Subkultur angesagt waren, sind Beispiele hierfür.

⁸⁹ Vgl. von Loewenfeld 2005, S.128.

⁹⁰ Vgl. DiePresse 2010.

Wie bei der Kommunikation, so ist auch bei der Markenidentität das Vertrauen ein zentraler Begriff. „Vertrauen kann man nur derjenigen Person, die eine Identität besitzt...Vertrauen setzt Identität voraus. Die Identität verschafft Glaubwürdigkeit, weil sie klare Erwartungen generiert und diese später auch einzulösen vermag. Kompetenz als Bestandteil von Identität sichert dabei die Leistungsfähigkeit, die übrigen Identitätskomponenten dagegen die Leistungsbereitschaft. Erst eine klare Markenidentität hat das Vertrauen der Nachfrager in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Marke zur Folge.“⁹¹

3.3.2 Markenimage

„Das Markenimage ist ein in der Psyche relevanter Bezugsgruppen fest verankertes Vorstellungsbild von einem Bezugsobjekt.“⁹²

Neben den Markenmerkmalen bilden der funktionale- als auch der symbolische Nutzen einer Marke das Markenimage. Ziel für jede Marke muss ein Image sein, das dem Soll-Image entspricht und ein, im Verhältnis zur Konkurrenz, einzigartiges und alleinstellendes Markenversprechen darstellt.

Das Markenimage schafft, im Gegensatz zur Markenidentität, die als Aktionsebene betrachtet werden kann, die Wirkungsebene.⁹³ Das Image dient daher als Messmöglichkeit der Markenidentität.

Den sechs Elementen der Markenidentität stehen die drei Elemente des Markenimage⁹⁴, das immer nur subjektive Einstellungen wiedergeben kann,⁹⁵ gegenüber. Beim Markenimage handelt es sich somit „um ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt, welches das in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankerte, verdichtete, wertende Vorstellungsbild von einer Marke wiedergibt.“⁹⁶

⁹¹ Burmann/Meffert 2005, S.47.

⁹² Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon

⁹³ Vgl. business4you

⁹⁴ Birnkraut/Diwan 2013, S.55ff.

⁹⁵ Vgl. Adjouri 2014, S.238ff.

⁹⁶ Burmann/Meffert 2005, S.53.

1) Markenmerkmale:

Hierunter fallen sachliche Eigenschaften wie dies z.B. technische Details, aber auch all jene Eigenschaften, die als Bilder im Kopf entstehen und somit der emotionalen Sphäre zugerechnet werden, sein können. Die bereits beschriebene Markenherkunft kann eine typische Eigenschaft der Markenmerkmale sein - und somit all jene Vorstellungen, die mit dieser Region, Kultur oder Institution verbunden werden. Auch Vorstellungen über typische Kunden einer Marke werden hierzu gezählt. Daher kann man die Markenmerkmale als die Gesamtheit aller Eigenschaften einer Marke bezeichnen, die von einer Zielgruppenperson wahrgenommen werden.

2) Funktionaler Nutzen der Marke:

Dies sind „sämtliche Nutzendimensionen, die sich aus den physikalisch-funktionellen Merkmalen der Marke sowie aus der Informationsfunktion und der Vertrauensfunktion der Marke ergeben. Der Nachfrager nimmt die Marke als eine Art Hilfe in seiner Informationsbeschaffung wahr, die ihn entlastet. Sie verringert die wahrgenommene Komplexität des Marktangebotes und führt so zu einer Senkung der Transaktionskosten im Kaufprozess.“⁹⁷ Besteht die – begründete oder auch nur imaginierte - Angst, Probleme mit der Qualität eines Produkts, mit der dauerhaften Versorgung mit Ersatzteilen oder aber mit Sicherheit einer Leistung zu bekommen, so fällt die Reduktion dieser Angst und somit des empfundenen Risikos in den Bereich des funktionalen Nutzens

3) Symbolischer Nutzen der Marke:

Generiert eine Marke über den funktionalen Nutzen hinaus Lebensgefühl, Prestige oder das Gefühl von Gruppenzugehörigkeit, so handelt es sich dabei um den symbolischen Nutzen.

Ist, anhand der drei Markenimageelemente, eine gewünschte Markenpositionierung ermittelt, so lässt sich ein Soll-Zielpersönlichkeitsprofil ableiten, das dem alleinstellenden Wettbewerbsvorsprung entspricht. Das eigene Unternehmen, der Markt, die Wettbewerber und natürlich die Zielkunden werden mit Hilfe von operativen Instrumenten

⁹⁷ Burmann/Meffert 2005, S.53.

wie dem McKinsey-Ansatz oder der Wettbewerbs-Image-Struktur-Analyse untersucht und als Ergebnis resultiert eine Positionierungsstrategie.⁹⁸

3.3.3 Marketing und Qualitätsmanagement

„Unter Marketing werden alle Strategien und Maßnahmen verstanden, die sich absatzfördernd an externe Gruppen richten. Dies können Kunden, aber auch Händler, Lieferanten oder sonstige Akteure sein.“⁹⁹

Gibt es Veränderungen im Markt oder bei den Bedürfnissen der Kunden, so ist es die Aufgabe der Marketingabteilung, dies zu erkennen und die nötigen Schritte einzuleiten, um einen Wettbewerbsvorteil zu lukrieren.

Marketing hat folgende zentralen Aufgaben:¹⁰⁰

- Anpassung der Leistungen an die Bedürfnisse der Verbraucher durch

Anwendung von Marketingstrategien, die vier elementare operative

Instrumente verwenden.¹⁰¹

1) Produktpolitik

- Welche Leistungen sollen angeboten werden?

2) Entgeltpolitik

- Zu welchen Bedingungen werden die Leistungen angeboten?

3) Distributionspolitik

- Welche Vertriebskanäle sollen Anwendung finden?

4) Kommunikationspolitik

- Welche Informationen sollen eingesetzt werden und auf welche Art?
-

⁹⁸ Vgl. Mahnik/Mayerhofer 2006, S.24ff.

⁹⁹ Adjouri 2014, S.228.

¹⁰⁰ Vgl. Schröder 1998, S.86ff.

¹⁰¹ Vgl. Schröder 1998, S.80ff. u. Freter 2008, S.293.

- Ausloten der Marktpotentiale
- Festlegen der erfolgversprechendsten Geschäftsfelder
- Führung der Außenwirkung des Unternehmens
- Überwindung von Kaufhindernissen in Form von Marktwiderständen zwischen Angebot und Nachfrage

Erfolgreiche Marketingstrategien integrieren außerdem alle relevanten Bereiche des Unternehmens in die Planung und Umsetzung. Dies sind vor allem die Marketingabteilung und der Vertrieb. Werden externe Partner beigezogen – z.B. Marktforschungsinstitute, Vertriebspartner oder Werbeagenturen – so gilt es auch sie im Rahmen der Marketingstrategie zu integrieren.

Um den Nutzen für die Kunden nachhaltig auf dem höchstmöglichen Niveau zu halten, muss das Marketing um ein weiteres Instrument erweitert werden, nämlich das des Qualitätsmanagements. „Qualitätsmanagement erfasst als Querschnittsfunktion das gesamte Unternehmen und vor allem jeden Mitarbeiter und jede Führungskraft. Jede Unternehmenseinheit ist in ihrer Funktion gefordert, Qualität zu leisten, damit der externe Kunde ein Produkt erhält, das ihn zufriedenstellt.“¹⁰²

Das nach außen orientierte Marketing wird durch die Instrumentarien des Qualitätsmanagements, die interne Qualitätsstandards festlegen und interne Prozesse nach Verbesserungsmöglichkeiten untersuchen, erweitert. Die Kommunikation mit den Kunden und das Erfassen ihrer Bedürfnisse und Wünsche sind hierfür von größter Bedeutung, da diese systematisch verarbeitet werden sollten und auf die Qualitätsstandards direkten Einfluss nehmen müssen. Wurden einmal die Qualitätsstandards erarbeitet, so gilt es sie kontinuierlich auf ihre Aktualität hin zu überprüfen und gegebenenfalls zu erweitern oder zu erneuern. Wie schon bei der Markenidentität, bei der die Wichtigkeit der mit diesem Bereich betrauten Mitarbeiter, ihres Wissens und der Verarbeitung und Erhaltung dieses Wissens mittels eines modernen Wissensmanagements erörtert wurde, sind die Mitarbeiter des Qualitätsmanagements besonders wichtig. Die Schwierigkeit liegt in diesem Fall darin, dass es sich meist um ein dezentral erworbenes Wissen handelt, das jedoch in ein zentrales Qualitätsmanagementsystem übergeführt werden muss.

¹⁰² Schröder 1998, S.87.

4 Erlebnisbank - die Finanzdienstleistungszukunft

Nutzen Kunden die Dienstleistungen einer Bank, sei dies zuhause über das Internet oder direkt vor Ort in einer Filiale, so spielen vor allem Funktionalität und Sachlichkeit eine Rolle. Man bewegt sich daher auf der Ebene der Rationalität.¹⁰³ In den meisten anderen Branchen, und bei fast allen anderen Dienstleistern, bewegt man sich schon lange im Bereich der Emotionen. Das Ziel der Emotionalisierung, ist das Unternehmen-Kunden Verhältnis auf eine neue Basis zu stellen, von der sich die Unternehmen eine höhere Kundentreue erwarten. Gelingt dies, so ist die erhoffte Konsequenz das Erwirtschaften höherer und vor allem auch in Krisenzeiten sichererer Erträge. Die Etablierung einer Bank als Marke ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Emotionalisierung des Bankenmarkts und somit zu einer höheren Kundentreue, da eine der Voraussetzungen einer starken Marke ein gutes Image ist und dadurch wiederum positive Emotionen geweckt werden. Doch das alleine reicht nicht aus, denn Bankgeschäfte bleiben weiterhin notwendige, jedoch eher lästige Aufgaben, die es einfach zu erledigen gilt. Wie können es Banken schaffen, dass der Besuch der Filiale oder der Homepage mit der Frage getätigt wird, welche interessanten Überraschungen wohl diesmal zu erwarten sind. *„Eine Erlebniswelt in der Bankgeschäftsstelle ist daher ein interessanter Weg, um beim Kunden positive Emotionen zu seinem Kreditinstitut aufzubauen. Dieser Erlebnischarakter soll den Kontakt des Kunden mit seiner Bank oder Sparkasse soweit positiv beeinflussen, daß nicht die Konditionendiskussion, sondern das Erarbeiten einer gemeinsamen Lösung im Vordergrund steht. Aus dem passiven, verwaltenden, auf das richtige Tun ausgerichteten „Bankbeamten“ soll ein verkaufsorientierter Berater bzw. ein „Beziehungsmanager“ werden, der im persönlichen Kontakt mit dem Kunden oder über eine breite Palette an Vertriebswegen eine individuelle Lösung erarbeitet.“*¹⁰⁴

Wird die Bank der Zukunft aus heutiger Sicht noch als Bank erkennbar sein oder werden wir es eher mit einem multifunktionalen Dienstleistungszentrum, in dem auch branchenfremde Leistungen angeboten werden, zu tun haben? Welche Innovationen und wie sie kommuniziert werden sollen, auf welche Art Informationen und Bankleistungen präsentiert und „erlebbar“ gemacht werden können, wie die Filiale der Zukunft

¹⁰³ Vgl. Ambros/Altenburger 1998, S.182ff.

¹⁰⁴ Ambros/Altenburger 1998, S.182.

gestaltet werden muss, welche Instrumente modernen Kundenbindungsmanagements zum Einsatz kommen müssen? All diese Fragen werden im Zuge dieses Kapitels erörtert.

4.1 Moderne Kundenbindungsinstrumente

Der „gezielte Einsatz von Instrumenten zur langfristigen Bindung ausgewählter Kunden an das Unternehmen“¹⁰⁵ ist der Kern dessen, was unter modernem Kundenbindungsmanagement verstanden werden kann. Aus diesem Kern lässt sich somit ableiten, dass das Kundenbindungsmanagement nach ökonomischen Überlegungen einerseits zwischen Kunden unterscheiden muss, die für das Unternehmen profitabler erscheinen und solchen, denen weniger Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte und andererseits die gewählten Instrumente immer nach einer Kosten-Nutzen-Analyse untersuchen muss. Der „gezielte Einsatz“ richtet sich jedoch nicht nur nach dem unterschiedlichen ökonomischen Nutzen verschiedener Kundengruppen, er bedingt auch unterschiedliche Maßnahmen für unterschiedliche Ansprüche der Kunden und somit unterschiedliche Bedürfnisse.

Kundenzufriedenheit, Wechselbarrieren (vertragliche oder technische), ein gutes Verhältnis zu Mitarbeitern des Leistungsanbieters und ein, im Verhältnis zur Konkurrenz, Mehrwert im Leistungsangebot sind die Grundlagen der Kundenbindung.¹⁰⁶

Die wichtigsten Instrumente des Kundenbindungsmanagements sind¹⁰⁷:

- ein kundenfreundliches und serviceorientiertes Beschwerdemanagement
- Value-Added-Services (produktbegleitende, zusätzliche Dienstleistungen)
- Virtual Communities, Kundenzeitschriften, -karten, -clubs
- Key Account Management für besonders wichtige Kunden

Es erscheint sinnvoll, das Kundenbindungsmanagement in einen operativen und einen strategischen Bereich zu teilen.¹⁰⁸ Der operative Teil ist für ein schnelles, kunden-

¹⁰⁵ Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S.285.

¹⁰⁶ Vgl. Mitterbacher 2004, S.31ff.

¹⁰⁷ Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S.285ff.

¹⁰⁸ Vgl. Bubmann/Lieberknecht/Blache 2008, S.620ff.

freundliches und effizientes Beschwerdemanagement zuständig. Der strategische Teil übernimmt die Steuerung und Messung der Kundenbindungsmaßnahmen.



Abbildung 12

Quelle: Bubmann/Lieberknecht/Blache 2008, S.621.

Kunden werden bei der regelmäßig stattfindenden Befragung nach dem Zufallsprinzip ausgesucht. Aus den Befragungsergebnissen wird dann ein Index - TRI*M-Index¹⁰⁹

¹⁰⁹ Bubmann/Lieberknecht/Blache 2008, S.621ff.

genannt -, ermittelt, der die Kundenbindung darstellt und als Zielvorgabe für den Vertrieb herangezogen wird. Die Befragungsdaten geben auch Auskunft über die Erwartungen der Kunden an die Bankdienstleistungen, als auch über die Beratungsfrequenz, Beschwerde- und Verärgerungsquote. Die Gründe für den Wechsel des Instituts ermittelt die Kündigerbefragung, genauso wie versucht wird mögliche regions- oder gruppenspezifische Abwanderungsgründe zu eruieren.

Der Bereich des Mystery Shoppings soll das Kundenerlebnis und das Erscheinungsbild der Filialen auf Fehler hin untersuchen. Verwendet wird hierzu ein Protokoll. Das erlebte Niveau der Beratung und des Services wird auch bei den Kundencalls eruiert, nur in diesem Fall immer bei Kunden, die in den letzten Wochen eine Leistung in Anspruch genommen haben.

Der Kundenzufriedenheitskompass schließlich ist eine Methode, um einen aktiven Dialog mit den Kunden zu suchen und sie über Zufriedenheit bei den Leistungen als auch den Grad der Bindung zu befragen. Sind Kundenbefragungen und Mystery Shopping anonyme Instrumente, so ist dies beim Kundenzufriedenheitskompass anders. Hier werden die Kunden in die Kategorien „unzufrieden“, „neutral“ und „Fans“ geteilt und durch regelmäßige Kontaktaufnahme mit den Unzufriedenen und den Fans ein ständiger Dialog gesucht.

Um das Kundenbindungsmanagement langfristig erfolgreich zu betreiben, muss es vor allem systematisch durchgeführt werden. Hierzu gilt es Antworten auf folgende Fragen zu finden und danach die bereits vorgestellten Instrumente des Kundenbindungsmanagements einzusetzen¹¹⁰:

- Was ist das Bezugsobjekt der Kundenbindung?
- Welcher Zielgruppe des Kundenbindungsmanagements gehört welcher Kunde an?
- Welche Instrumente der Kundenbindung sind bei welchem Kunden einzusetzen?
- Wann und mit welcher Intensität sollen die Kundenbindungsmaßnahmen einsetzen?
- Sollen Partner, und wenn ja welche, zur Kundenbindung eingesetzt werden?

4.1.1 Psychologische Kundenbindungsaspekte

Kundenbeziehungen sollen nicht nur aufgebaut, sondern intensiviert und auf diese Weise aufrechterhalten werden. Das sogenannte Relationship Marketing widmet sich diesem Bereich, wobei vor allem die Aktivitäten der Kundenbindung den profitablen Kunden gewidmet werden sollten. Grundsätzlich kann man die Kundenbindung auf fünf Ursachen zurückführen:¹¹¹

- situative Bindungsursachen (die Lage des Unternehmens liegt aus Kundensicht sehr günstig)
- vertragliche Bindungsursachen (unterschiedliche Vertragsbindungen wie z.B. bei Mobilfunkunternehmen meist vorhanden)
- ökonomische Bindungsursachen (z.B. weil die Umstiegskosten von einem Anbieter zum anderen zu hoch sind)

¹¹⁰ Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S.286.

¹¹¹ Vgl. Freudhofmeier/Fuhrmann 2011, S.71.

- technisch-funktionale Bindungsursachen (wird eine bestimmte Ausstattung – z.B. eine Software – gebraucht, so kann unter Umständen ein Anbieter alternativlos erscheinen)
- psychologische Bindungsursachen (z.B. zwischenmenschliche Beziehungen, besondere Attraktivität einer Marke oder herausragend gute Serviceleistungen, die eine sehr hohe Kundenzufriedenheit nach sich ziehen)

Die psychologischen Aspekte der Kundenbindung werden in zwei Gruppen unterteilt:¹¹²

1) Transaktionsbezogene psychologische Wirkungen beim Kunden

- Leistungsqualität

„Die Leistungsqualität ist definiert als die Fähigkeit eines Unternehmens, mit seinen Leistungen die Kundenerwartungen zu erfüllen.“¹¹³ Die Wahrnehmung einzelner Leistungen muss als Voraussetzung für all die anderen Wirkungen gesehen werden. Des Weiteren wird hierbei zwischen einem produktbezogenen und einem kundenbezogenen Qualitätsbegriff unterschieden. Unter dem produktbezogenen Qualitätsbegriff, bei dem als Ziel die objektive Messung der Qualität steht, versteht man das Niveau bzw. die Summe der Produkt- und Leistungseigenschaften. Der kundenbezogene Qualitätsbegriff gibt die Leistungs- bzw. Produktwahrnehmungen der Kunden wider, ist somit ein subjektiver Ansatz.

- Wahrgenommener Wert

„Dem wahrgenommenen Wert als Konstrukt der Beurteilung von einzelnen Transaktionen und der Beziehung zum Anbieter aus Kundensicht kommt im Relationship Marketing vor allem die Bedeutung einer Einflussgröße der Kundenzufriedenheit und eines Stellhebels zum Aufbau von Wechselbarrieren für den Kunden zu. Aber auch als Treiber der Beziehungsqualität wird dem wahrgenommenen Wert eine Bedeutung zugesprochen.“¹¹⁴ Die beiden Hauptdefinitionen des wahren Werts stellen einerseits der „Nutzen bei gegebenem Preis“ als auch das „Preis-Leistungs-Verhältnis“ dar.

¹¹² Vgl. Bruhn 2009, S.69ff.

¹¹³ Meffert/Bruhn 2006 In Bruhn 2009, S.69.

¹¹⁴ Bruhn 2009, S.74.

2) Beziehungsbezogene psychologische Wirkungen beim Kunden

- Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit knüpft eng an die Leistungsqualität an, denn sie ist *„das Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen der Erfahrung beim Gebrauch einer Leistung - der Ist-Leistung – und einem Vergleichsstand als Soll-Leistung.“*¹¹⁵ Bereits getätigte Erfahrungen oder Idealvorstellungen einer Leistung oder eines Produkts bilden die Soll-Leistung. Durch diese Verbindung der Kundenzufriedenheit mit den Kundenerwartungen entsteht ein enger Konnex mit der Leistungsqualität und dem wahrgenommenen Wert, da auch dort die Kundenerwartungen zentral sind.

- Vertrauen

Die enorme Relevanz des Vertrauens als Grundlage jeglicher Beziehungen, ist in dieser Arbeit schon ausführlich besprochen worden. Trotzdem erscheint es sinnvoll, diesen Faktor auch hier noch einmal zu erwähnen, da Kundenbindung ohne Vertrauen nicht möglich wäre. Vertrauen reduziert allgemein die Komplexität in Beziehungen, bei Finanzprodukten, die durch eben diese Komplexität gekennzeichnet sind, ist der Faktor Vertrauen daher deutlich höher einzuschätzen, als bei den meisten anderen Leistungen oder Produkten. Im Verhältnis zum Unternehmen, ermöglicht das Vertrauen den Kunden auch zukünftige Leistungen in der gleichen Qualität zu erwarten, ohne jedes einzelne Mal die Leistung genau prüfen zu müssen. Kompetenz und Integrität sind zwei zentrale Faktoren beim Aufbau von Vertrauen gegenüber einem Unternehmen, sowohl den Mitarbeitern, als auch dem Management gegenüber.

¹¹⁵ Bruhn 2009, S.75.

- Commitment

Unter Commitment versteht man den Glauben eines Kunden, die Beziehung zu einem bestimmten Unternehmen unter allen Umständen aufrechterhalten zu müssen, da dies für ihn von erheblicher Wichtigkeit ist. Nicht an die Leistung oder das Produkt, sondern an das Unternehmen an sich richtet sich das Commitment. Bruhn unterscheidet drei Arten von Commitment¹¹⁶:

- Affektives Commitment, das den Grad der emotionalen Verbundenheit eines Kunden zum Unternehmen bezeichnet.
- Fortsetzungscommitment bildet den Willen des Kunden, die Beziehung zum Unternehmen aufrechtzuerhalten, ab.
- Verpflichtungscommitment als Bezeichnung für ein erzwungenes Commitment.

- Beziehungsqualität

„Das Konstrukt Beziehungsqualität spiegelt die Fähigkeit des Unternehmens wider, die Beziehung zum Kunden den Anforderungen des Kunden entsprechend zu gestalten.“¹¹⁷ Ist die Beziehungsqualität hoch, so steigert dies das Vertrauen, erleichtert die Transaktionen zwischen Kunden und Unternehmen im Hinblick auf den zukünftigen Beziehungsverlauf und reduziert vorhandene Komplexitäten und Unsicherheiten. Objekt der Beziehung aus Kundensicht können einerseits das Unternehmen, andererseits die Mitarbeiter – hier vor allem die für den Kundenkontakt zuständigen – sein.

¹¹⁶ Vgl. Bruhn 2009, S.80.

¹¹⁷ Bruhn 2009, S.81.

4.1.2 Sonderstellung der Finanzbranche

Im Gegensatz zu den meisten anderen Branchen, ist es für Finanzdienstleistungsunternehmen sehr schwer, die eigenen Leistungen adäquat darzustellen, um Kundenbindung zu erreichen.

Wird z.B. ein Verbraucherprodukt beworben, so ist es meist selbsterklärend. Finanzprodukte sind jedoch meist zu komplex oder ähneln zu sehr den Leistungen der direkten Konkurrenz, womit die Gefahr besteht, dass ungewollt Werbung für die Mitbewerber getätigt wird.¹¹⁸

Auch die Abstraktheit der angebotenen Leistungen und das Leistungsobjekt „Geld“, setzen ein Niveau an Vertrauen der Kunden in das Institut voraus, das bei den meisten anderen Branchen nicht nachgefragt wird.

Somit müssen Finanzinstitute im Bereich der Psychologie fündig werden, um, über den Umweg der Symbole oder Personen, ihre Leistungen bewerben zu können.¹¹⁹

Die vier Hauptursachen für die Besonderheit der Finanzdienstleistungsbranche und die dadurch besonders hohen Ansprüche an psychologische Kundenbindungsmaßnahmen sind somit:

- 1) Abstraktheit der Leistungen
- 2) Sonderstellung des Leistungsobjekts „Geld“
- 3) Hohe Komplexität der angebotenen Leistungen
- 4) Leichte Austauschbarkeit der Leistungen durch Konkurrenzanbieter

Alle bereits im Kapitel „Bank als Marke“ besprochenen vertrauensbildenden Maßnahmen, erweitert um Bonusprogramme und Kundenclubs, können zum Bereich der psychologischen Kundenbindungsaspekte gezählt werden, da sie kognitive Dissonanzen reduzieren.

¹¹⁸ Vgl. Freudhofmeier/Fuhrmann 2011, S.114ff.

¹¹⁹ Vgl. Süchting 1998, S.5ff.

„Die psychologische Positionierung von Marken soll unter diesen Bedingungen zu sicher unterscheidbaren Angeboten mit hohem Aufforderungswert führen. Dieser Aufforderungswert ist notwendig, um den Entscheidungskonflikt der Konsumenten bei der Markenwahl zu lösen. Erforderlich sind hierzu der hohe Sympathiewert und das intuitive Markenvertrauen.“¹²⁰

Dies gilt auch für After Sales Maßnahmen, wobei auch hier wieder ein Spezifikum der Finanzdienstleistungsbranche wirksam wird, denn meist ist ein Wiederkauf schlichtweg nicht gewünscht. Wer einen Kredit hat, wird meist kein Bedürfnis nach einem zweiten haben.

All diese Beispiele verdeutlichen die Schwierigkeit, Kundenbindung im Finanzsektor herzustellen. Auch die Kundenbegeisterung dient der Kundenbindung und bedient sich psychologischer Mechanismen, denn ausgelöst wird die Begeisterung durch *„das Zusammenspiel von motivationalen, kognitiven und emotionalen Aspekten“*.¹²¹

4.1.3 Drei Ebenen der Kundenzufriedenheit

Begeisterung ist eine von drei Bedingungen für Zufriedenheit, wobei Begeisterung die höchste der drei Kategorien darstellt.¹²²

Die anderen beiden, „Basis- und Leistungsfaktoren“ genannt, müssen bzw. sollten vorhanden sein. Gibt es im beiden Bereichen der Basisfaktoren Mängel, so fällt dies bei sofort negativ auf und kann entscheidend für die Bevorzugung einer Leistung der direkten Konkurrenz sein. Sind sie vorhanden, so wird dies nicht positiv gewertet, da sie erwartet werden. Kundenbindung profitiert daher hier nicht, sie kann nur unter dem Fehlen leiden. Sind Mitarbeiter schlecht vorbereitet oder wirken auf eine andere Art unprofessionell, werden schlechte Zahlungs- oder Lieferkonditionen angeboten, so kann dies nur noch sehr schwer behoben werden. Gerade die Mitarbeiter sind der wichtigste Faktor bei der Herausbildung von Kundenpräferenzen und somit bei der Entstehung, oder eben Nichtentstehung von Loyalität.¹²³ Leistungsfaktoren sollen vorhanden sein, da sie bei Vorhandensein positive und bei Fehlen negative Auswirkungen haben.

¹²⁰ Gutjahr 2013, S.135.

¹²¹ Leven 2008, S.166.

¹²² Vgl. Hejc 2005, S.14.

¹²³ Vgl. Süchting 1998, S.4ff.

Begeisterungsfaktoren hingegen sind etwas das nicht erwartet wurde. Dies können z.B. außergewöhnlich guter Service oder tolle Zusatzangebote sein, aber auch ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement oder über die gesetzlichen Gewährleistungen hinausgehende Garantieleistungen.¹²⁴ Bruhn spricht im Zusammenhang mit Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren von Muss-, Soll- und Kann-Anforderungen.¹²⁵

Kundenzufriedenheit führt jedoch nicht automatisch zur Kundenbindung, sie ist nur eine wichtige Voraussetzung. Wichtig bei allen Versuchen Kundenbindung herzustellen ist, dass bedacht wird, *„dass Kognitionen und Emotionen nicht getrennt betrachtet werden können. Beide hängen zusammen. Diese Verbindung lässt sich leicht erklären, da Gefühle und Wissen einander bedingen. Sie sind keine Gegensätze, wie manchmal angenommen wird, sondern bedingen einander. Die Frage ist also nicht, ob eine Marke lieber emotional oder kognitiv sein soll. Vielmehr kommt es darauf an, beide Ebenen miteinander intelligent zu verbinden.“*¹²⁶

4.1.4 Customer Relationship Management

Das Customer Relationship Management (CRM) ist ein Instrument zur Steuerung des Vertriebs.¹²⁷ Es ermöglicht die individuelle Ansprache der unterschiedlichen Kundengruppen, da die Kunden eines Instituts nach Profitabilitäts- und Intensitätskennziffern in einzelne Segmente unterteilt werden.¹²⁸

Es gibt jedoch unterschiedlichste Vorstellungen von dem, was Customer Relationship Management sein soll. *„Die Extreme reichen dabei von der Auffassung des Customer Relationship Management als einem reinen Softwareprodukt bis hin zum Verständnis des CRM als ein visionäres, strategisches Konzept zur Ausrichtung des Unternehmens auf die Kundenbedürfnisse.“*¹²⁹ Erfolgversprechend erscheinen mir weder das eine noch das andere Extrem, sondern ein ganzheitlicher Ansatz, der systematisch geplant zwar moderne Software zur Unterstützung einsetzt, jedoch ein integrales Konzept des Beziehungsmanagements zwischen Unternehmen und Kunden im Auge hat.

¹²⁴ Vgl. Ambros 1998, S.224f.

¹²⁵ Vgl. Bruhn 2009, S.70.

¹²⁶ Adjouri 2014, S.121f.

¹²⁷ Vgl. Betsch 2003, S.256f.

¹²⁸ Vgl. Bruhn 2009, S.343ff.

¹²⁹ Wiedmann/Klee/Siemon 2003, S.58.

Wie ein ganzheitlicher Ansatz aussehen sollte, haben Wiedmann, Klee und Siemon dargelegt:¹³⁰

- Werte müssen die Grundlage darstellen und Visionen die Richtung vorgeben. Wie schon im Kapitel „Bank als Marke“ dargelegt, dürfen die Werte nicht nur bloß aus Slogans bestehen dürfen, sondern müssen gelebt werden. Die Visionen werden als kundenbezogene Ziele definiert und Strategien auf Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Zielgruppenebene ausgearbeitet.
- Der elementare Kern des Zielkundenmanagements ist das operative Kundenmanagement, welches aus unmittelbarem Kundenkontakt besteht. Hier werden fünf Gestaltungsbereiche ausgemacht:
 - Kundenselektion, Kundenakquisition, Kundenbindung, Kundenentwicklung und Kundenrückgewinnung. Die genaue Einteilung der Kunden ist Vorbedingung für strategisches Zielkundenmanagement. Führen die Analysen des Customer Relationship Managements zu der Erkenntnis, dass in einem bestimmten Marktsegment zu geringe Marktanteile oder die Profitabilität durch neue Kundengruppen erhöht werden kann, so wird eine Kundenakquisitionsstrategie zum Erfolg führen. Werden Spielräume nach oben bei der Profitabilität der aktuellen Kunden ausgemacht, so sollte eine Kundenbindungs- und Kundenentwicklungsstrategie verfolgt werden. Verliert ein Institut sehr viele Kunden (bei Banken oft nach Fusionen der Fall), so gilt es eine Rückgewinnungsstrategie zu implementieren.¹³¹
- Multi Channel Management ermöglicht einen fokussierten Einsatz aller zur Verfügung stehenden Vertriebs- und Kommunikationsmittel.
- Alle Strukturen und Prozesse innerhalb der Institution müssen nach den Prinzipien der Service- und Kundenorientierung gestaltet sein.
- Um das „Leben“ der Werte sicherzustellen, gilt es einerseits ein Kulturmanagement aufzubauen, andererseits durch ein zu schaffendes Wissensmanagement dafür zu sorgen, dass jegliches mit dem Zielkundenmanagement erlangtes Wissen auf Dauer gesichert und auf diese Art dem Unternehmen zur

¹³⁰ Vgl. Wiedmann/Klee/Siemon 2003, S.59.

¹³¹ Vgl. Bruhn 2009, S.345.

Verfügung steht. Dies ist von besonderer Relevanz, wenn Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen und ohne ein vorhandenes Wissensmanagement, eine enorme Lücke hinterlassen würden.

- Um die Implementierung und Koordination des Zielkundenmanagements auf allen Wertschöpfungsstufen des Unternehmens zu ermöglichen, als auch das Zielkundenmanagement mit der Unternehmensstrategie auf eine Linie zu bringen, ist ein systematisches Integrationsmanagement notwendig.

- Verschiedenste CRM-Software ermöglicht das systematische Erlangen des benötigten Wissens über die Kunden und unterstützt in einer zweiten Phase die unternehmensinterne Aufbewahrung des Wissens im Zuge des Wissensmanagements.

Die Problematik der Immaterialität der Leistungen in der Finanzbranche, als auch die, im Vergleich zu den meisten anderen Dienstleistungen, hohe Komplexität wurden schon im Zuge dieser Arbeit angesprochen. Das Customer Relationship Management hält für diese zentralen Problembereiche Lösungen parat.

„Aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen und der Notwendigkeit einer Integration des Kunden in die Leistungserstellung eine Überzeugung in der Anbahnungsphase vor allem durch eine Materialisierung (z.B. Vorher-Nachher-Darstellung) und eine Personifizierung (z.B. Einsatz von Testimonials in der Dienstleistungswerbung) möglich ist. Derartige Maßnahmen dienen dazu, das hohe wahrgenommene Kaufentscheidungsrisiko bei komplexen Dienstleistungen aufgrund des nicht beurteilbaren Leistungsergebnisses zu senken...Weiterhin kommt aufgrund der Erklärungsbedürftigkeit vieler Dienstleistungen der Sozialisationsphase eine besondere Rolle zu...Ein Beispiel für entsprechende Maßnahmen ist die Sicherstellung gleichbleibender Ansprechpartner durch Banken im Geschäft mit vermögenden Privatkunden.“¹³²

Neben den genannten externen Faktoren wie die Vorher-Nachher-Darstellung oder Testimonials, gibt es auch interne Faktoren der Materialisierung und Personifizierung im Rahmen der Dienstleistungskommunikation wie Einsatz von Sinnbildern, materielle Faktoren, Führungskräfte oder Mitarbeiter.¹³³

¹³² Bruhn 2009, S.346.

¹³³ Vgl. Bruhn 2009, S.347.

Des Weiteren sind in der Phase der Implementierung des Relationship Marketing Organisationsstrukturen auf die Möglichkeit der Bildung dezentraler Einheiten für die Kundenbeziehung, mit gleichzeitiger Forcierung des Empowerment der direkt mit den Kunden interagierenden Mitarbeitern, zu untersuchen. Auch die Managementsysteme müssen an die Erfordernisse einer Beziehungsorientierung angepasst werden (z.B. durch die Einführung einer Balanced Scorecard [BSC]). Um dies abzurunden, muss natürlich die gesamte Unternehmenskultur an die Notwendigkeiten des kundenorientierten Dienstleistungsbereichs herangeführt werden. Auch hier sind die mit der Kundenbetreuung befassten Mitarbeiter und ihre zwischenmenschlichen Talente ausschlaggebend.¹³⁴ Um sicherzustellen, dass das benötigte Niveau erreicht und dann vor allem gehalten wird, muss das Relationship Management kontinuierlich Kontrollen unterzogen werden.

4.2 Kommunikationskanäle von Morgen

Die Grundlagen moderner Kommunikation wurden bereits in Kapitel 3.2 dargelegt. Es seien hier nochmals die zentralen Elemente der Touchpoints und Brand Communities in Erinnerung gerufen. Neben dem Bekanntmachen der Bank am Markt, ist daher die Hauptaufgabe moderner Kommunikation, bei den potentiellen Kunden eine Präferenzbildung für das Institut zu erreichen. Die entscheidende Frage ist somit nicht ob man in moderne Kommunikationswege investiert, sondern in welche. Eine zweite wichtige Frage ist, welche dieser möglichen Alternativen die gewünschten Ziele am effizientesten verwirklichen lässt.¹³⁵ Neben der Erhöhung der Kundenzufriedenheit lässt sich somit durch moderne Kommunikationsprozesse auch die Produktivität optimieren.¹³⁶ Auch wurden schon in Kapitel 2.3.1 neben den Möglichkeiten der Above-the-line-Kommunikation und der Below-the-line-Kommunikation, drei zentrale Instrumente im Veränderungsprozess des Retailbanking vorgestellt: die Instrumente der Social Media, des Virtuelle Banking und des Multi-Channel-Banking.

Sinnvoll erscheint der Ansatz, den z.B. die deutsche Dresdner Bank gewählt hat, nämlich der der Implementierung einer sowohl Kunden, als auch Nichtkunden und Mitarbeiter integrierenden Kommunikationsstrategie.¹³⁷ Kern dieser Strategie ist das interne „Leben“ all dessen, was danach nach außen kommuniziert werden soll. Kommunikati-

¹³⁴ Vgl. Bruhn 2009, S.349.

¹³⁵ Vgl. Bacher 2012, S.142ff.

¹³⁶ Vgl. Schwanitz 2004, S.81ff.

¹³⁷ Vgl. Platzek 2000, S.19ff.

onswege werden hierfür neu definiert und optimiert, Führungskräfte des Privatkundengeschäfts einem speziellen Coaching unterzogen, alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt durchlaufen spezielle Schulungen des neuen Werbeauftritts und wöchentliche Vertriebsgespräche sichern die interne Kommunikation, bieten Coaching an und sorgen dafür, dass sich alle Vertriebsmitarbeiter immer auf dem aktuellsten Informationsstand befinden. Ziel der internen Kommunikationsstrategie ist das Erreichen einer exzellenten und individuellen Beratungsqualität.

Der zweite zentrale Aspekt einer modernen Kommunikationsstrategie kann auf diese, die Beratungsqualität optimierende interne Strategie aufbauen und beinhaltet die für die externe Kommunikation notwendigen Instrumente. Eine Auswahl der wichtigsten dieser Instrumente (Social Networks, Servicecenter, Virtuelle Banking, Videobanking und Multi-Channel-Banking) werden auf den folgenden Seiten genauer vorgestellt.

4.2.1 Social Networks

Der noch vor zehn Jahren durch niemanden vorhersehbare Erfolg von Social Media (allen voran Facebook), scheint durch ein tief sitzendes menschliches Bedürfnis nach Kommunikation begründet zu sein. Social Media ist hierbei die interaktive Variante. Welche Schlüsse lassen sich daraus für die Finanzdienstleistungsbranche ziehen?

Nimmt man die Click-through-Rates (CTR)¹³⁸ als Maßstab, so lag im ersten Quartal 2012 diese Zahl bei Facebook bei ~0,3 Promille.¹³⁹ Dies ist jedoch die branchenübergreifende Zahl. Einzelne Branchen wie Medien/Unterhaltung, Reisen, Auto oder E-Commerce konnten diese Zahl um das bis zu Fünffache übertreffen. Ein Vergleich der Abonnenten der jeweiligen Facebook Seite, verdeutlicht die enormen Unterschiede im Interesse noch viel imposanter. Ein Unterhaltungsriese wie Disney hat¹⁴⁰ 49,5 Millionen Fans. Red Bull 44,9 Millionen, BMW 18,7 Millionen und um ein Beispiel aus der Welt des Sports zu verwenden, Real Madrid 77 Millionen. Der offizielle Facebook Auftritt der Deutschen Bank hingegen nur verschwindend geringe 45.678 Fans beim englischsprachigen Auftritt und 39.082 beim deutschsprachigen. Die Commerzbank liegt sogar

¹³⁸ Click-through-Rate (CTR) ist eine Kennzahl des Web-Marketings, welche die Häufigkeit des Anklickens eines Werbebanners im Verhältnis zu den Gesamtimpressionen zählt. Wird ein Banner 100 Mal dargestellt und x Mal davon angeklickt, so beträgt die Klickrate x%. z.B. x=2, so ist die Klickrate 2. Realistisch ist eine Zahl im Promille Bereich.

¹³⁹ Vgl. Szallies 2013, S.98.

¹⁴⁰ Stand 30.9.2014 für alle in diesem Kapitel angegebenen Fanzahlen.

noch deutlich unter den Zahlen der Deutschen Bank. Im Vergleich dazu bringt es ein amerikanisches Institut wie die Bank of America auf fast 2 Millionen Fans.

Zwei Schlüsse lassen sich bereits hier ziehen. Erstens haben es Finanzinstitute im Vergleich zu „interessanteren“ Branchen sehr schwer. Zweitens besteht bei deutschen Instituten, wenn der Vergleich zu amerikanischen Konkurrenten gezogen wird, noch sehr viel Aufholbedarf. Dies verdeutlicht eine Studie der Universität Leipzig aus dem Jahr 2012: *„müssen abteilungsübergreifende Verantwortlichkeiten für Social Media definiert werden, d.h. dass Social Media Verantwortliche ein interdisziplinäres Wissen benötigen. Bislang setzen dies allerdings nur ca. 15 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum um.“*¹⁴¹

Die entscheidende Frage lautet jedoch: Welche Rückschlüsse können aus den Fanzahlen bei Facebook für Finanzinstitute gezogen werden? Sind Fans automatisch auch Kunden?

*„Diese Frage ist im Finanzmarkt zumindest im Augenblick nicht zu beantworten. Tatsache ist, dass in den Konsum- und Gebrauchsgütermärkten die Fans eher die entsprechende Marke kaufen als der Durchschnitt der Kunden bzw. Käufer. Wenn sich diese Erfahrungen aus den Konsumgütermärkten, die allerdings eine wesentlich höhere Kauffrequenz aufweisen, auch auf die Finanzmärkte übertragen ließe, macht es allein aus diesem Grund Sinn, sich mit den Möglichkeiten von Facebook bzw. den Social Media auseinanderzusetzen.“*¹⁴²

Qualitative Kennzahlen wie Kundenbindung und Kundentreue sind im Web heute noch nicht seriös zu messen. Über den (mühsamen) Umweg des Verständnisses der Kunden und ihrer Aktivitäten in den Social Media, könnte es gelingen, die den Handlungen zugrundeliegenden Motive zu entschlüsseln und in der Folge Messprozesse zu entwickeln.¹⁴³ Die Vorteile dürften weniger beim Vertrieb, als vielmehr bei den zu gewinnenden Informationen über unterschiedliche Kommunikationswege der einzelnen Kundengruppen liegen. Gerade mit Kunden, die in Filialen nicht mehr anzutreffen sind, weil sie ihre Bankgeschäfte fast ausschließlich über das Internet erledigen, kann über die Social Media ein Dialog eröffnet werden. Und dies sind vor allem jüngere Kundengruppen, die für die Zukunft der Banken sehr wichtig sein werden.

¹⁴¹ Bauer/Rösger/Toma 2013, S.9.

¹⁴² Szallies 2013, S.103.

¹⁴³ Vgl. Bauer/Rösger/Toma 2013, S.9.

„Die Generationen Y und Z¹⁴⁴ nutzen die hochflexiblen interaktiven und mobilen Kommunikationstechnologien mit großer Selbstverständlichkeit und fordern eine stark individualisierte und qualitativ hochwertige Betreuung.“¹⁴⁵

Nehmen sich Banken und Sparkassen die erfolgreichsten Alphamarken zum Vorbild, so können über die Social Media auch deren Brand Communities kopiert werden. Die Finanzkrise bietet hierfür eine ungeahnte Chance, denn sie hat viele Menschen sensibilisiert. Tritt somit ein Finanzinstitut glaubhaft für Gemeinwohl-fördernde Werte wie die Stärkung der regionalen Wirtschaft ein oder unterstützt soziale Projekte oder Umweltschutz, so fällt dies heute auf einen durchaus fruchtbaren Boden und kann bei einer bestehenden, und noch viel mehr durch eine engagierte Brand Community, enorm positives Feedback erzeugen.

Denn „Konsumenten orientieren sich heutzutage am emotionalen und insbesondere am sozialen Nutzen, den eine Marke bietet...Damit eine Marke vom Kernprodukt, zum sozialen Erlebnis wird, muss sie Eigenschaften aufweisen, die es Konsumenten ermöglichen, soziale Beziehungen mit anderen aufzubauen und ihre Zugehörigkeit zu einer Gruppe zu symbolisieren. Unternehmen müssen also mit Social Media und Brand Communities Bühnen und Plattformen schaffen, auf denen der Kunde im Rahmen des Konsumprozesses mit Gleichgesinnten in Kontakt kommt.“¹⁴⁶

4.2.2 Servicecenter

Die Entwicklung der letzten Jahre hat bereits aus dem traditionellen Call Center ein Multimedia-Service Center gemacht. Zusätzliche Dienstleistungen verschaffen hier einen Mehrwert. Es handelt sich bei diesen modernen Einrichtungen um *„Organisationseinheiten, deren Aufgabe darin besteht, einen serviceorientierten...Dialog mit (potentiellen) Kunden zu führen, der letztlich auf Ziele wie Neukundengewinnung und Kundenbindung ausgerichtet ist.“¹⁴⁷*

¹⁴⁴ Die erste Generation, die von der Soziologie als Digital Natives bezeichnet wird (auch Millennials genannt), ist die Generation Y. Die Kinder- und Teenagerjahre dieser Generation fallen zwischen 1990 und 2010. Somit handelt es sich um eine Generation, die bereits als Bankkunden in Frage kommt. Die Generation Z, die der Generation Y folgt, sind die ab 2000 geborenen. Sie sind die Kunden der Zukunft. Vgl. Hurrelmann/Albrecht 2014.

¹⁴⁵ Rennhak 2012, S.89.

¹⁴⁶ Bauer/Rösger/Toma 2013, S.8.

¹⁴⁷ Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S.274.

Vom traditionellen Call Center unterscheidet sich das moderne Servicecenter durch den hohen Servicegrad. War früher die Aufgabe, eine Information zu geben, so besteht heute die Aufgabe in der aktiven Kundenbetreuung. Ein heutiges Servicecenter ist damit auch ein Outbound-Center, bei dem, im Gegensatz zum Inbound-Center, die Kunden aktiv kontaktiert und nicht bloß die eingehenden Anfragen bearbeitet werden. In dieser Form ist das Servicecenter somit eine Schnittstelle zu den weiteren Teilbereichen des Unternehmens und eine essentielle Verbindung des Unternehmens zu den Kunden und somit zum Markt.¹⁴⁸ Gerade die mit Chats aufgewachsene jüngere Generation erwartet sich keine „langwierige“ Kommunikation via E-Mail, sondern Kommunikation in Echtzeit via Web-Chat.¹⁴⁹ Durch Co-Browsing und Web-Pushing, bei denen gemeinsam eine Web-Seite besucht wird und einem Kunden im Zuge der Chat-Kommunikation Informationen und Konditionen gezeigt werden können, lassen sich für die Bank wichtige Informationen gewinnen. Für welche Produkte zeigt der Kunde Interesse und welche Vertriebswege bevorzugt er? Diese und weitere Informationen, können in eine Datenbank einfließen und es der Bank ermöglichen, auf Basis dieser Informationen gezielt Angebote zu offerieren.

4.2.3 Virtuelle Banking

„Virtuell Banking steht für die geschäftsstellenunabhängige und mitarbeiterlose Durchführung aller Formen von unbaren Bankgeschäften über eine Internet-basierende Benutzeroberfläche, die in der Zweidimensionalität des Bildschirms das „scheinbare“ Besuchen der Bank und die Inanspruchnahme von Bankleistungen simuliert und damit Erlebnis-Charakter bietet.“¹⁵⁰

Die virtuelle Bank verfügt somit weder über Zweigstellen noch über Mitarbeiter, die den Kunden zur Verfügung stehen, *„ihr Kapital [liegt] in der Software, die es den Kunden ermöglicht, interaktiv mit ihr zu kommunizieren“¹⁵¹*

Angeboten soll das gesamte Service einer traditionellen Retail Bank werden, neben Kontostandsabfragen, Überweisungen und Beratungsleistungen auch Spar- und Anlageformen, Kredite, Leasing-Verträge, Wertpapierkauf und –Depots, etc...¹⁵²

¹⁴⁸ Vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S.243ff.

¹⁴⁹ Vgl. Ambros 2000, S.256ff.

¹⁵⁰ Ambros 2000, S.446.

¹⁵¹ Ambros/Altenburger 1998, S.86.

¹⁵² Vgl. Ambros 2000, S.447.

Deutlicher Vorteil einer virtuellen Bank ist naturgemäß die enorme Kostenersparnis im Vergleich zu einer traditionellen Bank, da bei der virtuellen Bank das benötigte Personal nur einen Bruchteil ausmacht und teure Immobilien eingespart werden können. Doch die Schattenseite ist die deutliche Reduktion der potentiellen Kundengruppe, da nur diejenigen in Frage kommen, die sehr gut mit modernen Kommunikationsmitteln und der virtuellen Welt umgehen können. Gerade Firmen wie Microsoft oder Google, die in der Welt der Software und des Internets zuhause sind und somit den Kern des Virtuelle Banking zu ihrem Hauptgeschäftsbereich zählen, könnten in den nächsten Jahren als größte Konkurrenten der klassischen Retail Banken auftreten.

Nicht nur die technischen Grundlagen, auch die Tatsache, dass diese Unternehmen, im Gegensatz zu den Banken, bei den Kunden als Alpha Marken angesehen werden, spielt ihnen deutlich in die Karten. Eine Aussage des Microsoft Mitbegründers Bill Gates' kann daher als Kampfansage gewertet werden: *„Ob es in den nächsten Jahren Banken geben wird, ist nicht sicher – Bankdienstleistungen wird es aber geben.“*¹⁵³ Die 16 Jahre, die seit dieser Aussage vergangen sind, haben einige Voraussetzungen geschaffen, die immer stärker Richtung Verwirklichung seiner Vision deuten. Der Zugang zu Breitbandinternet ist in den westlichen Industriestaaten schon fast flächendeckend, Banken haben durch die Finanzkrise enorm an Vertrauen eingebüßt und es immer noch nicht geschafft, sich als starke Marken zu positionieren, hingegen haben Firmen wie Google oder Microsoft das Vertrauen der Kunden und die Attraktivität einer starken Marke. Die junge Generation ist mit Online-spielen und der virtuellen Welt aufgewachsen, die „modernen“ Senioren – auch „Silver Surfer“ genannt – entwickeln immer stärkeres Interesse am Internet. *„All diese Faktoren setzen eine Entwicklung in Gang, an deren Ende das dreidimensionale Internet (3d-Internet) stehen wird.“*¹⁵⁴

Manch einer will das jedoch so nicht kommen sehen, da den Non-Banks die Kunden-nähe fehle, die gerade die Retail Banken vorweisen können. *„Demzufolge werden sich die neuen Marktteilnehmer hauptsächlich auf die technische Abwicklung der Prozesse konzentrieren und weniger im Retail-Geschäft tätig sein. Die Banken wiederum werden sich auf das Retail-Geschäft konzentrieren und die Non-Banks weniger als Konkurrenten und stattdessen als Dienstleister ansehen. Aus diesem Grund ist eine Verdrängung der Banken im Zahlungsverkehr durch Non-Banks nicht zu erwarten, weshalb die Ban-*

¹⁵³ Ambros/Altenburger 1998, S.87.

¹⁵⁴ Welsch 2008, S.60.

*ken derzeit keine strategischen Maßnahmen zu Anpassung des Geschäftsmodells ergreifen müssen.*¹⁵⁵

Deutlich realistischer schätze ich hingegen jene Warnungen ein, die Google, Apple und Co. als zukünftig größte Konkurrenten der klassischen Retail Banken sehen. *„Non-Banks wie Google, Apple & Co. flößen den Banken schon im Voraus Respekt ein. Kein Wunder: In dieser Woche preschte Google voran: Über einen Corporate Blog wurde kommuniziert, dass das Unternehmen in den USA eine neue Geldkarte anbietet. Mithilfe der kostenfreien Guthabekarte können Kunden, die Google Wallet Accounts oder die Android App des Anbieters nutzen, von dort auf ihr Guthaben zugreifen und beispielsweise im Einzelhandel damit bezahlen. Oder sich über die Karte Geld an Geldautomaten besorgen. Der Einsatz der Karte ist gebührenfrei und unterliegt anders als herkömmliche Kreditkarten auch keinen Mitgliedschaftsbeiträgen...Diese Punkte zeigen: Für die klassischen Banken geht es um die Zukunftsfähigkeit ihres Retail-Geschäfts.*¹⁵⁶

4.2.4 Videobanking

Mit Videobanking *„können wir in ganz Österreich präsent sein. Unsere Filialen sind ja vor allem in Ostösterreich“*¹⁵⁷, sagt Bank Austria Vorstand Helmut Bernkopf. Für Videobanking - bei der Bank Austria „SmartBanking“¹⁵⁸ genannt - benötigt man einen PC oder ein Smartphone, der/das über ein gesichertes Datensystem (Citrix go to meeting) den Kunden mit einem Berater der Bank Austria verbindet. Zusätzlich bekommt jeder Kunde noch eine Verfügungsnummer und ein Lösungswort. Theoretisch könnten alle Bankgeschäfte über Videobanking abgewickelt werden, bei der Bank Austria z.B. gibt es jedoch zwei Ausnahmen: Hypothekarkredite und die Eröffnung von Spar- und Girokonten. Diese können nur persönlich in der Filiale eröffnet, bzw. abgeschlossen werden.

Ein großer Vorteil für die Kunden ergibt sich, neben der Bequemlichkeit, aus den deutlich längeren Öffnungszeiten. Bei der Bank Austria sind die persönlichen Berater wochentags von 8 bis 20 Uhr erreichbar, während an 4 von fünf Wochentagen die Filialen bereits um 15 Uhr, am Donnerstag um 17:30 schließen. Allgemeine Serviceleistungen stehen sogar täglich, auch an Wochenend- und Feiertagen zur Verfügung.

¹⁵⁵ Huch 2014, S.39.

¹⁵⁶ Krah 2013.

¹⁵⁷ Kurier 2013.

¹⁵⁸ Vgl. Bank Austria

Es verwundert jedoch sehr, dass Videobanking bei einer der führenden Banken Zentraleuropas erst im Jahr 2013 eingeführt wurde. Schon 1998 schrieb Hans Ambros *„In den USA gibt es bereits einige Retail Banken, deren Videobanking längst über die Pilot- und Testphase hinausgeht und in denen der flächendeckende Einsatz dieses neuen Vertriebssystems bereits realisiert wurde...Videobanking ist aus derzeitiger Sicht einer der modernsten Vertriebswege, der die Kundenwünsche vorwegnimmt und dessen Hauptschwerpunkte die Beratung und der Verkauf sind.“*¹⁵⁹

Bankkunden kommen durch Videobanking somit in den Genuss, themenspezifisch mit Spezialisten verbunden zu werden, im Gegensatz zu den Mitarbeitern in den Filialen, die alles können müssen, daher jedoch nicht mit hoch spezialisierten Videobanking Beratern konkurrieren können. Höheres Fachwissen und Intensivierung der Beratung bedeutet meist auch eine Verbesserung der Verkaufszahlen.¹⁶⁰

Kritisch sollte angemerkt werden, dass man sich schwerlich eine andere Branche vorstellen kann, in der eine Neuerung, die technisch schon lange machbar wäre und die in den so zentralen Bereichen der Beratung und des Verkaufs enorme Verbesserungen mit sich bringt, über 15 Jahre braucht um eingeführt zu werden.

4.2.5 Multi-Channel-Banking

Die Weiterentwicklung des Online-Bankings ist das Multi-Channel-Banking. Hierunter wird ein strategischer Ansatz verstanden, bei dem das Finanzinstitut versucht, die potentiellen Kunden auf verschiedenen Kommunikations- und Vertriebswegen zu erreichen. *„Jeder Vertriebsweg hat seine Eigenheiten. Erst die ideale Kombination von Kundensegment, Produkt und Vertriebsweg führt zum Erfolg. So zeigen Untersuchungen, dass relativ wenige Kunden sich nur einen Vertriebskanal wünschen. Oft wird erst die Kombination von Vertriebswegen (Technikeinsatz einerseits, persönliche Ansprache andererseits - Multi-Channel-Banking) dem Kundenbedürfnis voll entsprechen.“*¹⁶¹

¹⁵⁹ Ambros/Altenburger 1998, S.48.

¹⁶⁰ Vgl. Ambros/Altenburger 1996, S.223.

¹⁶¹ Bacher 2012, S. 138.

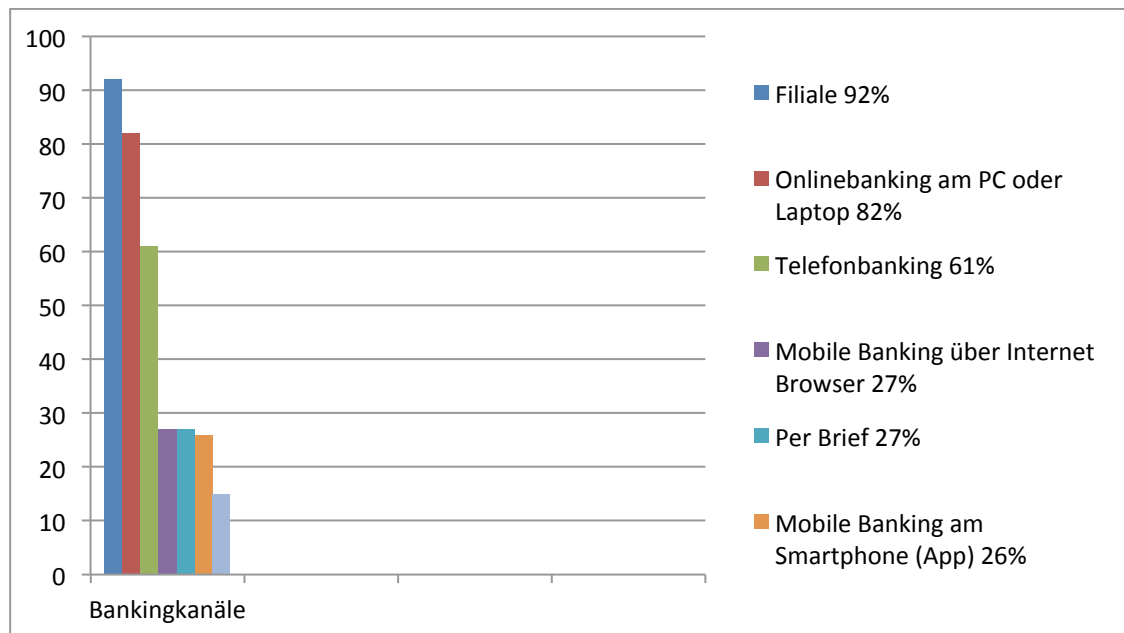


Abbildung 13

Quelle: ING DiBa Direktbank Austria 2014

Abbildung 13 zeigt die von den Österreichern im Jahr 2014 bevorzugten Banking Kanäle. „Hierbei wird klar, dass eine Bank alle Kommunikationskanäle bedienen muss.“¹⁶²

Das Herauspicken der individuell bevorzugten Kommunikations- und Vertriebskanäle, bei gleichzeitigem Verzicht auf die persönlich weniger gewollten Angebote, das macht den Kern des Multi-Channel-Bankings aus.¹⁶³ Filialen haben z.B. den Vorteil, dass sie den persönlichen Kontakt ermöglichen und dadurch Vertrauen schaffen. Die teure Infrastruktur, die sehr begrenzten Öffnungszeiten und die Wartezeiten an den Schalter-schlangen sind jedoch erhebliche Nachteile. Onlineinstrumente haben wiederum Vorteile wie 24-Stunden Verfügbarkeit und Bequemlichkeit durch die Möglichkeit, die Bankgeschäfte von zuhause aus zu erledigen, Nachteile sind aber auch hier gegeben. Sicherheitsfragen oder (noch) unausgereifter Support sind zwei davon.

Automatisierte Transaktionen, Abfrage von Kontoinformationen über das Smartphone oder den PC, trotzdem die Möglichkeit Beratungsleistungen in der Filiale vor Ort oder

¹⁶² ING DiBa Direktbank Austria 2014

¹⁶³ Vgl. Schierenbeck 2000, S.55ff.

über Videobanking zu erhalten, die erfolgreiche Integration all dieser unterschiedlichen Kanäle zu einem multiplen Serviceangebot, das ist Multi-Channel-Banking.

Wurde erfolgreiche Differenzierung schon mehrmals im Zuge dieser Arbeit als elementar für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens identifiziert, so ist das Multi-Channel-Banking ein weiterer wichtiger Bestandteil davon. *„Aufgrund der wachsenden Vielfalt des Bedarfs an Finanzdienstleistungen beim Kunden und dem wachsenden Konkurrenzdruck auf den Märkten für Finanzdienstleistungen wird die Fähigkeit der Finanzdienstleister, dem ‚König Kunden‘ eine auf seine ganz speziellen Bedürfnisse zugeschnittene Lösung anbieten zu können, zum zunehmend wichtigen Differenzierungsmerkmal. Die Beherrschung dieses Wettbewerbsfaktors ist nötig, um mit dem mit der zunehmenden Markttransparenz einhergehenden Kosten- und Preiswettbewerb zu entgehen.“*¹⁶⁴

Ein entscheidender Punkt für das Multi-Channel-Banking ist die Koordination der Vertriebswege.¹⁶⁵ Diese können entweder zentral oder dezentral koordiniert werden. Erstes ist der Fall, wenn das Multi-Channel-Management aus der Zentrale geführt wird. Hier ist eine klare Hierarchie gegeben, wodurch eine optimale Ressourcenallokation ermöglicht wird und Cross Selling-Potenziale genutzt werden können, da ein die verschiedenen Vertriebs- und Kommunikationskanäle übergreifendes Interesse an zusätzlichen Deckungsbeiträgen besteht. Zentrale Koordination bedeutet jedoch auch höhere Komplexität und somit höhere Kosten. Auch ist meist eine längere Reaktionszeit auf Kundenwünsche bei zentral gesteuerten, hierarchischen Strukturen zu verzeichnen und darunter leidet immer die Kundenzufriedenheit.

*„Bei der dezentralen Marktsteuerung der Vertriebswege besteht die übergeordnete Koordinationsaufgabe des Multi Channel Managements darin, das zu verteilende Kapital effizient auf die einzelnen Vertriebswege zu allokalieren.“*¹⁶⁶ Besteht bei der zentralen Koordination eine mögliche Quersubventionierung der verschiedenen Kanäle, so wird bei der dezentralen Koordination das Kapital vor allem in jene Bereiche, die die höchste Rentabilität versprechen. Dies führt einerseits zu einem deutlich marktorientierteren Denken und Handeln der einzelnen Bereiche, da jeder Bereich sowohl am Markt um Kunden, aber auch unternehmensintern um Budgets kämpft. Von Nachteil ist jedoch, dass so gut wie keine Synergieeffekte erzielt werden. Schierenbeck sieht auch noch die Gefahr der Verhinderung von kanalübergreifenden Cross Selling Effekten und einer

¹⁶⁴ Locarek 2000, S.249.

¹⁶⁵ Vgl. Schierenbeck 2000, S.58ff.

¹⁶⁶ Schierenbeck 2000, S.59.

vertriebskanalübergreifenden Konsolidierung von Kundenbeziehungen, höhere Kosten durch die voneinander unabhängigen Marketing- und IT-Aktivitäten und das Risiko von Kannibalisierungseffekten durch das Konkurrenzdenken der einzelnen Bereiche.¹⁶⁷

Wie schon bei den in den vorhergehenden Kapiteln besprochenen Kommunikations- und Vertriebswegen und dem Bereich „Bank als Marke“, ist es höchste Zeit für die traditionellen Retailbanken und Sparkassen, Multi-Channel-Banking erfolgreich umzusetzen. *„Das Spannungsfeld zwischen Beratung und dem Abholen der Kunden bei Finanzthemen bestehe weiterhin – ,und kein Geldinstitut hat bisher das perfekte Konzept dafür gefunden‘, ...Modernes Banking müsse eher in Richtung ,Banking Journey‘ gehen. Ein echtes Multi-Channel-Banking, bei dem jeder Bankmitarbeiter über die Aktivitäten des Kunden in jedem Kanal Bescheid wisse und dort anknüpfen könne, werde immer wichtiger.“*¹⁶⁸

4.3 Innovative Vertriebskanäle und industrialisiertes Prozessmanagement

„Die Branche, insbesondere der Vertrieb, befindet sich derzeit in einem Dilemma, das als Leistungszange bezeichnet werden kann: Die Leistungsfähigkeit muss zum Teil drastisch gesteigert werden, während gleichzeitig in eben solchem Umfang der Ressourceneinsatz zurück gefahren werden muss.“¹⁶⁹

Um die Problematik von dem im vorherigen Kapitel Dargelegten zu unterscheiden, ist eine Definition des Vertriebs notwendig, der ihn klar von der Kommunikation abgrenzt. Alle bisher beschriebenen Kundenbindungsinstrumente und Kommunikationskanäle weisen multiple Berührungspunkte mit Vertriebswegen auf, daher konnte man sie nicht isoliert betrachten. Kommunikationsmedien können als Zugangswege oder Kontaktkanäle verstanden werden, über die der Kundenkontakt hergestellt wird. Davon unterscheidet sich der Vertriebsweg, der „dagegen aus Unternehmenssicht die Antworten auf die Fragen, in welchen Formen der Kunde direkt erreicht werden soll und in welchen Formen Absatzmittler eingesetzt werden“¹⁷⁰ beschreibt.

¹⁶⁷ Vgl. Schierenbeck 2000, S.60.

¹⁶⁸ Kühner 2013.

¹⁶⁹ Torner/Straub 2003, S.321.

¹⁷⁰ Torner/Straub 2003, S.326.

Lautet das Ziel also gleichzeitig die Leistungsfähigkeit zu steigern und Kosten zu senken, so rückt die klassische Filiale ins Zentrum der Betrachtung. Einer der größten Kostenfaktoren im Bankgeschäft war und ist nämlich die außerhalb urbaner Ballungsräume gelegene Filiale. Um Kosten minimieren zu können, werden Banken daher in Zukunft immer stärker auf moderne Technik setzen. Um auch in Zukunft abgelegene ländliche Gebiete mit persönlicher Betreuung versorgen zu können, wird das in Kapitel 4.2.4 erörterte Videobanking eine zentrale Rolle spielen. Die Versorgung mit Bargeld wird dann wohl vollständig von Selbstbedienungsautomaten und Shop-in-Shop Lösungen bei lokalen Einzelhändlern übernommen.¹⁷¹ Filialen waren jedoch bisher das zentrale Instrument des Vertriebs, daher müssen neue Vertriebswege entwickelt werden, um den optimalen Mix aus Kundenservice und Kosteneffizienz zu erreichen.

Eine mögliche Entwicklung bietet hierfür die Spezialisierung einer Bank oder die Kooperation mit spezialisierten Anbietern, die Teile der Aufgaben der Retail Banken in Form von In- bzw. Outsourcing übernehmen werden bzw. schon übernommen haben.¹⁷² Es wird daher in Zukunft zwei Arten des Vertriebes geben, den direkten und den indirekten. Beim direkten Vertrieb bringt ein und dasselbe Unternehmen, das die Verpflichtungserklärung abgegeben hat, auch die Dienstleistung, beim indirekten Vertrieb wird die Dienstleistung an ein spezialisiertes Unternehmen ausgelagert. Möglich ist natürlich auch eine Mischform aus beiden Vertriebswegen.¹⁷³

Hochspezialisierte Unternehmen weisen, im Vergleich zu Universalanbietern, in der Regel eine deutlich höhere Effizienz aus. Welche Bereiche könnten von diesen spezialisierten Marktteilnehmern abgedeckt werden? Manche dieser Bereiche betreffen den Vertrieb direkt, andere schaffen freie Ressourcen, die die Bank dann verstärkt für den Vertrieb einsetzen kann. Indirekt oder direkt beeinflussen sie jedoch alle den Vertrieb.

¹⁷¹ Vgl. Betsch 2003, S.254.

¹⁷² Vgl. Betsch 2003, S.371.

¹⁷³ Vgl. Schögel 2012, S.101f.

Betsch sieht hierbei fünf zukunftssträchtige Bereiche:¹⁷⁴

1) Product Developers:

Ihnen wird die Aufgabe zufallen, Spezialprodukte zu entwickeln. Das werden vor allem hochkomplexe Investmentprodukte oder Produkte sein, die ein von der Bank nicht verfügbares Wissen auf Gebieten wie z.B. dem internationalen Steuerwesen haben. Schon heute bedienen sich Banken der Expertise spezialisierter Steuerberatungskanzleien oder Anwaltskanzleien, die Spezialisten auf diesem Gebiet beschäftigen.

2) Distributors:

Banken können sich auf eine Kernkompetenz spezialisieren, wie z.B. Differenzierung über den Preis, die Qualität oder die Bequemlichkeit. Oder aber es wird eine Nische gefunden, die erfolgreich besetzt werden kann.

3) Administrators:

Bereiche wie die IT, die Administration oder die Abwicklung bieten sich für Unternehmen an, die diese Bereiche übernehmen und auf diese Art der Bank zuarbeiten und ihr für die so wichtige Kundenbetreuung den Rücken frei halten. Bankspezifische Back-Office-Prozesse werden schon heute in vielen Fällen von Kooperationspartnern erledigt. Nichtbankspezifische Bereiche wie Lohnbuchhaltung, Reiseorganisation und/oder Reisespesenabwicklung wären auch leicht von spezialisierten Anbietern zu übernehmen.

4) Client Specialists:

Unternehmen können sich auch auf eine Kombination aus z.B. Produktentwicklung und Fokus auf die Kundenschnittstelle spezialisieren. Distributors, die auf ihrem Gebiet besonders gut und somit erfolgreich sind, können auf ihr Spezialgebiet aufbauende Produkte anbieten und auf diese Weise ein eigenes Geschäftsmodell daraus kreieren.

¹⁷⁴ Vgl. Betsch 2003, S.372ff.

5) Engineers:

So wie beim vorherigen Beispiel, gibt es auch hier eine Kombination aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen, aber in diesem Fall von Produktentwicklung und Abwicklung. Spezialisiert sich ein Unternehmen auf den Bereich der Abwicklung, so wird es naturgemäß deutlich höhere Datenmengen verarbeiten, als jeder seiner Einzelkunden. Die so gewonnenen Datenmengen geben diesen Unternehmen die Chance, Wissen aus diesen Daten zu beziehen, das einerseits von den Einzelunternehmen, mit den deutlich geringeren Datenmengen nicht zu erzielen ist. Andererseits ermöglicht es die Spezialisten noch bessere, weil genauer auf die Kundenwünsche abgestimmte, Produkte und Leistungen zu entwickeln.

Im Folgenden werden noch genauer das Directbanking, das Onlinebanking, mögliche Kooperationen und die Filiale der Zukunft betrachtet.

4.3.1 Directbanking

Eine mögliche Nische bzw. Spezialisierung ist die des Directbanking.¹⁷⁵ Der Vertrieb erfolgt hier überwiegend zweigstellenlos, Kommunikationswege sind das Telefon und elektronische Medien. Die Infrastruktur besteht vor allem aus einem Call Center und einem IT-Zentrum, wobei beides outgesourct werden kann. Da im Vergleich zu den klassischen Retail Banken keine Kosten für ein teures Filialnetz und nur sehr geringe Kosten für die Mitarbeiter anfallen, kann dieser Kostenvorteil an die Kunden in Form höherer Einlagenverzinsung weitergegeben werden. Die Produktpalette war in der Anfangszeit der Direktbanken, im Vergleich zu traditionellen Retail Banken, sehr vereinfacht. In der Zwischenzeit bieten die ehemals belächelten Direktbanken jedoch auch komplexere Finanzdienstleistungen. Die Serviceleistung war und ist von sehr hoher Qualität. Ein großes Problem für die Filialbanken ist die Tatsache, dass viele bestehende Kunden die Infrastruktur weiterhin verwenden und z.B. den Zahlungsverkehr über ihre Hausbank erledigen, Einlagen jedoch zu deutlich besseren Konditionen bei den Direktbanken veranlassen. Profitieren einerseits die Direktbanken von diesem Trend, so steigert dies die Kosten und senkt gleichzeitig die Erträge bei den Retail Banken mit Filialnetz und kompletter Infrastruktur. Wollen Retail Banken von den Vorteilen des Directbanking profitieren, so gilt es diese Variante des Bankgeschäfts selber

¹⁷⁵ Vgl. Ambros/Altenburger 1998, S.60ff.

aufzubauen. Die größten Retail Banken Europas haben dies bereits getan, wie z.B. BNP Paribas mit Cortal Consors¹⁷⁶ oder die Deutsche Bank mit der Norisbank¹⁷⁷.

4.3.2 Onlinebanking

Unter Onlinebanking wird die Abwicklung von Bankgeschäften über das Internet (oder per Datenfernübertragung) unter Zuhilfenahme von PC, Smartphone oder Tablet verstanden.

Die Transaktionen können entweder browserbasiert über die Webseite der Bank oder unter Verwendung eines Onlinebankingprogramms durchgeführt werden. Bei der zweiten Variante wird erst offline jegliche benötigte Information ausgefüllt und erst zum Zeitpunkt der Übertragung eine Netzverbindung hergestellt. In beiden Fällen benötigen die Kunden eine elektronische Unterschrift, die aus PIN und TAN oder aus einem der folgenden Verfahren bestehen kann: BCS, EBICS, FTAM, HBCI, FinTS.¹⁷⁸

In Österreich wird MBS/IP verwendet, das SSL zu Verschlüsselung benutzt.¹⁷⁹

Trotz sicherer Verfahren zur Authentisierung und zur sicheren Datenübertragung, bestehen für die Nutzer Gefahren durch z.B. Phishing. Hierbei versuchen Betrüger durch gefälschte Webseiten oder E-Mails, die den Kunden eine Benachrichtigung der Bank vorspielen sollen, an PIN und TAN zu gelangen.

Generell gilt es aus Banksicht drei Bereiche in Verbindung mit Onlinebanking zu klären:¹⁸⁰

Der erste Bereich ist der der technischen Voraussetzungen. Heute stellt dies keinerlei Problem mehr dar, weder für die Banken, noch für die Kunden, denn in den westlichen Industriestaaten besteht ein flächendeckender Zugang zu leistungsfähigen Internetverbindungen. Der Vertrieb über das Internet bedingt jedoch als zweiten zu behandelnden Bereich, die Notwendigkeit der besonderen Eignung der angebotenen Produkte. In den ersten Jahren des Onlinebankings hat sich das Angebot daher auf wenig beratungsintensive Standardprodukte beschränkt. Die modernen Breitbandnetze und die techni-

¹⁷⁶ Vgl. Cortal Consors.

¹⁷⁷ Vgl. Norisbank.

¹⁷⁸ Vgl. VR Zahlungssysteme eG.

¹⁷⁹ Vgl. Racon Software GmbH Linz.

¹⁸⁰ Vgl. Köckritz 2001, S28ff.

sche Aufrüstung der Banken erlauben jedoch durch Instrumente wie dem Videobanking, auch über das Internet hoch komplexe Vertriebsangebote zu offerieren. Der dritte Bereich betrifft die Frage nach der Wirtschaftlichkeit des Onlinevertriebskanals. *„Unter dem Gesichtspunkt einer reinen Kostenanalyse drängt sich eine ausgewogene Beurteilung der analysierten Vertriebswege auf...kann nahezu die gesamte Kundschaft eines Kreditinstituts mit internetfähigen Produkten versorgt werden, wobei dieser Vertriebsweg ähnliche Kosten einer Durchschnittsfiliale verursacht.“*¹⁸¹

Der wirklich relevante Schluss aus dieser Kostenreduktion ist die Möglichkeit der Umverteilung der Ressourcen. Im klassischen Filialbankbetrieb waren nur sehr wenige Mitarbeiter für den Vertrieb zuständig. Die große Mehrheit widmete sich administrativen Tätigkeiten oder sonstigen Standardarbeiten. Personalkosten waren daher ein Hauptfaktor der Gesamtkosten, die Allokation jedoch suboptimal. Onlinebanking hilft der Bank somit teures und hochqualifiziertes Personal für die Beratungstätigkeit einzusetzen und auf diese Art den Ertrag zu steigern.

Diese enorme Vertriebskostenminimierung hat jedoch auch zur Folge, dass die bisher hohen Marktzutrittsschranken, vor allem durch die Kosten des Filialnetzes verursacht, entfallen und somit neue Konkurrenten viel einfacher am Markt Fuß fassen können. Neben den in den letzten eineinhalb Jahrzehnten entstandenen Direkt Banken, sind dies vor allem die Non- und Near-Banks.

Abbildung 14 verdeutlicht jedoch, dass nach einer starken Wachstumsphase im Bereich des Onlinebankings zwischen den Jahren 1998 und 2006 ein Einbruch stattfand. Stiegen die Benutzerzahlen zwischen 1998 und 2006 von 8% auf 34%, so konnten sie bis 2013 nur auf 45% steigen. Es liegt bei den Banken, die anscheinend noch stark vorhandenen Widerstände gegen Onlinebanking zu analysieren und dagegen Maßnahmen zu ergreifen, da noch sehr großes Potential nach oben besteht.

¹⁸¹ Köckritz 2001, S32.

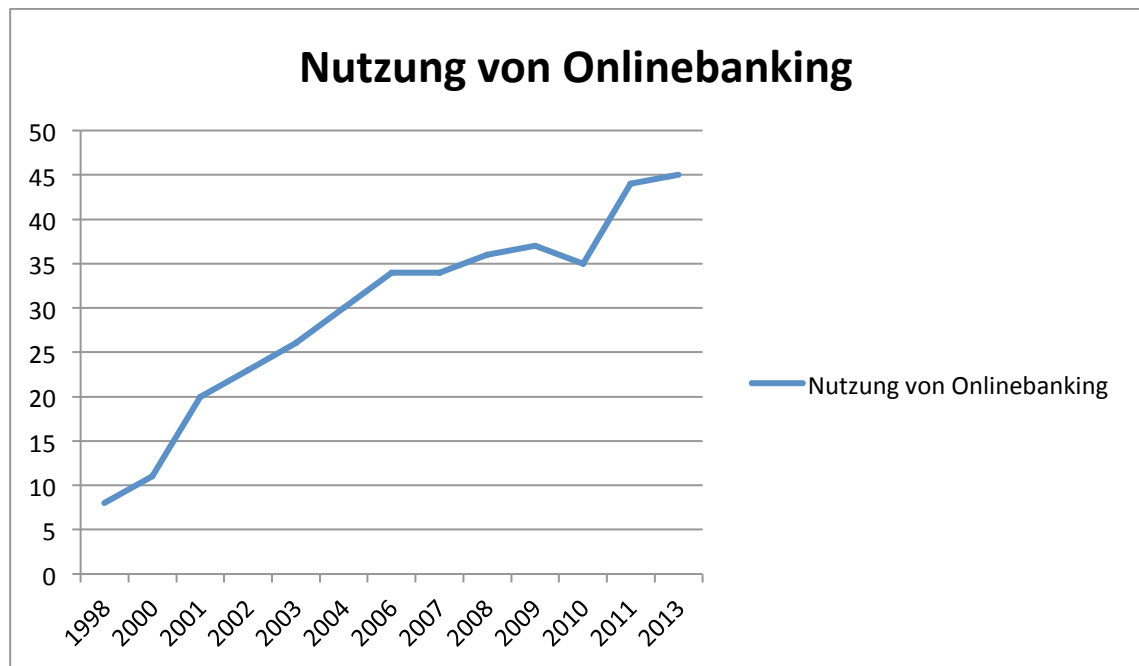


Abbildung 14

Quelle: Deutscher Bankenverband 2013, S.2.

Abbildung 14 zeigt die Nutzungszahlen deutscher Kunden von Onlinebanking Prozentual im Verhältnis zur Gesamtbankenkundenzahl.

4.3.3 Kooperationen

Der Aspekt der Kooperationen wurde bereits im Zuge dieser Arbeit, bei der generellen Betrachtung der innovativen Vertriebskanäle, angesprochen. Zusammenarbeit mit spezialisierten Anbietern, die Teile der Aufgaben der Retail Banken in Form von In- bzw. Outsourcing übernehmen, ist eine der Möglichkeiten im Rahmen von Kooperationen. Banken haben jedoch ein viel größeres Angebotsspektrum wenn es um mögliche Partner beim Vertrieb ihrer Leistungen geht, als nur zuarbeitende Spezialisten. Besonders geeignet erscheinen *„Mobilfunk-Netzbetreiber, Systemhäuser, Internet-Provider und die Anbieter von Internet-Portalen. Durch die Zusammenschlüsse lassen sich nicht nur*

*die Kosten auf mehrere Partner verteilen, es besteht auch die Möglichkeit, einen für alle Beteiligten Gewinn bringenden Image- und Kompetenztransfer zu erzielen“.*¹⁸²

Die Deutsche Bank kooperiert z.B. unter anderem mit Versicherungen wie der Zürich,¹⁸³ ausländischen Partnerbanken (um den eigenen Kunden das kostenlose Bargeldabheben auch in den USA, Kanada oder Australien zu ermöglichen)¹⁸⁴ oder Mobilfunkriesen wie Vodafone.¹⁸⁵

*„Viele Dienstleister bewegen sich auf gesättigten Märkten, auf denen ein starker Verdrängungswettbewerb, der oft über den Preis entschieden wird, herrscht. Innovative Dienstleistungsangebote mit zusätzlichem Mehrwert aufzuladen, eröffnet Chancen, sich diesem Verdrängungswettbewerb zu entziehen.“*¹⁸⁶

Je stärker die Welt zusammenwächst, desto wichtiger wird die Fähigkeit, in vernetzten Systemen zu kooperieren. Fachkompetenz und komplementäre Eigenschaften sind dabei ein Aspekt, gemeinsame Werte und Ziele ein noch viel wichtigerer. Es wiederholt sich auch hier das bereits im Kapitel „Bank als Marke“ gesagte, doch kommt man nicht umher, es immer wieder herauszustreichen. Langfristiger Erfolg, und dies betrifft den Bankenmarkt genauso wie jeden anderen Bereich des Wirtschaftslebens, wird in dieser sich so rasant verändernden Welt nur noch dann möglich sein, wenn ein glaubhaftes und gelebtes Fundament an für die Gesellschaft Mehrwert erzeugenden Werten und Zielen vorhanden ist und erfolgreich kommuniziert werden kann.

4.3.4 Kompetenzcenter – Die Filialen der Zukunft

Viel wurde in dieser Arbeit schon über die Filialen geschrieben, meist in Zusammenhang mit ihrer Reduktion in den letzten Jahrzehnten. Auch wurden sie mehrmals in Bezug auf die hohen Kosten, die sie bedeuten, erwähnt.

In abgelegenen ländlichen Gebieten wird es wohl in Zukunft fast keine klassischen Filialen mehr geben, sondern entweder Instore-Bankfilialen, oder Selbstbedienungsterminals für Standardtätigkeiten und Videobanking für Beratungsleistungen.¹⁸⁷ Doch

¹⁸² Ambros 2000, S.482.

¹⁸³ Vgl. Zürich 2014.

¹⁸⁴ Vgl. weltweit abheben 2014.

¹⁸⁵ Vgl. Deutsche Bank und Vodafone 2009.

¹⁸⁶ Beye/Jochims/Kollhorst 2013, S.198.

¹⁸⁷ Vgl. Köhler/Lang 2008, S.7f.

ein Auslaufmodell ist die Filiale deshalb noch lange nicht. *„Wer bisher glaubte, die Stunden der Filialbetreuung seien im Zeitalter des Online-Bankings gezählt, der irrt. Untersuchungen haben der Commerzbank gezeigt, dass sie mit ihrem bisherigen Online- und Filialkonzept nur ein Drittel ihrer Kundschaft in Beratungsgesprächen erreicht. Um die fehlenden zwei Drittel anzusprechen, hat die Bank ihr Konzept umgekrempelt...In Stuttgart und Berlin werden so genannte Flagship-Stores erprobt, die sich von den herkömmlichen Filialen durch offenere Räume, eine Lounge, integrierte Selbstbedienungs-Terminals, ein breiteres technisches Angebot und verlängerte Öffnungszeiten unterscheiden. Auf Schalter und Schreibtische wurde bei der Einrichtung weitestgehend verzichtet. Darüber hinaus hat die Commerzbank ihre Flagship-Mitarbeiter in Sachen Service schulen lassen: Die Steakhouse-Kette "Block House" hat die Berliner Commerzbank-Angestellten im Umgang mit Kunden gecoacht, die Stuttgarter Angestellten wurden von der Lufthansa trainiert.“*¹⁸⁸

Offene und einladende Räume, Lounge Atmosphäre, serviceorientierte Mitarbeiter und Öffnungszeiten, erweitert um modernste Technik, auf diese Art wird der Bankbesuch zum erfreulichen Erlebnis. Zusätzlich bietet die Commerzbank ein gutes Beispiel für die im vorherigen Kapitel „Kooperationen“ geforderte Öffnung der Banken zu branchenfremden Kooperationspartnern.

Bis vor wenigen Jahren war der Trend auch in den urbanen Ballungsräumen der, die Anzahl der Filialen aus Kostenersparnis zu reduzieren. *„Mittlerweile zeichnet sich aber ein Umdenken bei den Kunden und den Kreditinstituten ab. Die Kunden wünschen wieder den Kontakt zum Berater in der Filiale. Vor allem bei beratungsintensiven Produkten ist die Betreuung vor Ort wieder gefragt. Das eröffnet den Filialbanken die Möglichkeit, dem starken Wettbewerb bei Standardprodukten aus dem Weg zu gehen. Erforderlich hierfür ist aber eine grundlegende Neuorientierung und Neugestaltung der Filiale.“*¹⁸⁹

Rund 45 Prozent der Experten rechnen damit, dass die Anzahl der Filialen im urbanen Raum in den kommenden fünf Jahren gleich bleiben wird. *„10 Prozent gehen sogar davon aus, dass die inländischen Privatbanken ihr Filialnetz wieder ausdehnen werden. Ein Trend zu mehr Filialen lässt sich auch bei den ausländischen Privatbanken in Deutschland feststellen.“*¹⁹⁰

¹⁸⁸ Berliner Zeitung 2014.

¹⁸⁹ Köhler/Lang 2008, S.1.

¹⁹⁰ Köhler/Lang 2008, S.8.

Eine Analyse der letzten zehn Jahre unterstreicht diesen Trend:

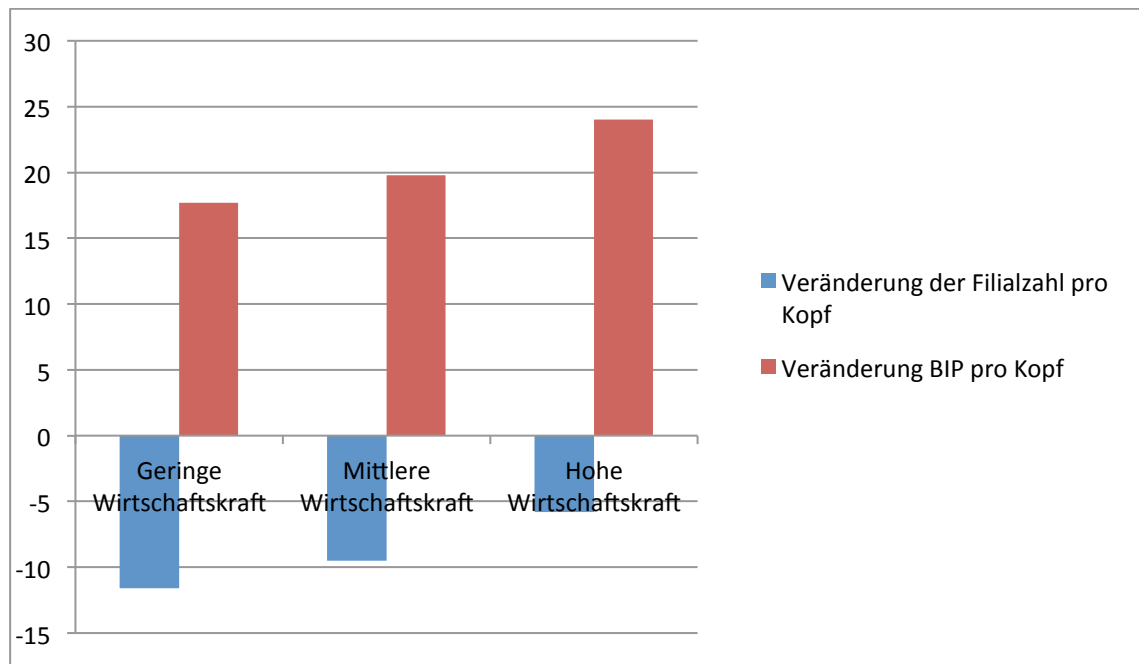


Abbildung 15: Veränderungen Filialzahl und BIP pro Kopf 2003 – 2013

Quelle: Bernhardt/Schwartz 2014, S.2.

Abbildung 15 zeigt die Unterschiedliche Entwicklung bei Filialdichte und Einkommensentwicklung zwischen den Jahren 2003 und 2013 in wirtschaftlich schwachen, durchschnittlichen und starken Regionen Deutschlands. Wirtschaftlich schwächere Regionen, meist ländliche, haben im Vergleich zu den starken, urbanen Regionen verhältnismäßig sowohl an Kaufkraft, als auch an der Dichte der Bankfilialen eingebüßt.

Neben dem auseinanderdriften der unterschiedlichen Regionen, ist ein weiterer Trend zu beobachten. Schon in der Studie „Trends im Retail-Banking“¹⁹¹ aus dem Jahr 2008 wurde ein großer Unterschied zwischen den einzelnen Finanzinstitutstypen festgestellt. Zunahme bzw. starke Zunahme in den nächsten Jahren an Filialen bei Sparkassen wurde damals nur von 1,4% der Experten erwartet. Bei Genossenschaftsbanken lag der Wert mit 2,2% etwas höher. Bei inländischen (Deutschen) Privatbanken sahen 10,5% der Experten eine Zunahme und bei ausländischen Privatbanken gar 52%. Dies

¹⁹¹ Köhler/Lang 2008, S.9.

deckt sich mit dem bereits an mehreren Stellen konstatierten erhöhten Wettbewerbsdruck aufgrund neuer, ausländischer Konkurrenz.

Der deutsche Trend deckt sich mit dem anderer Länder. Die aktuellsten Zahlen des Schweizer Bankensektors belegen dies. Nur bei 8% der Kantonalbanken herrschte 2013 Zuversicht mit Blick auf die Zukunft. Bei Retail Banken lag dieser Wert 2013 hingegen bei 21%.¹⁹²

Es wird daher eine noch stärkere Teilung in minimalistische Standardabwicklungsfilialen und hoch spezialisierte Kompetenzcenter für Beratung bei komplexen Finanzdienstleistungen geben.¹⁹³ Die Frage lautet daher nicht ob es in Zukunft noch Filialen geben wird, sondern wie diese gestaltet sein werden.

„Trotz Multi-Channel-Vertrieb wird auch die Zweigstelle in der Zukunft eine der tragenden Säulen des Bankvertriebs sein; allerdings, und dies ist entscheidend, an neuen vom Kunden gewünschten Standorten mit einer hohen Verkaufsorientierung und als kompetenzzentrum für gesamtheitliche Problemlösungen.“¹⁹⁴

Wenn etwas aus der Vergangenheit gelernt werden kann, dann dass sich auch in Zukunft die Kommunikation zwischen den Kunden und der Bank verändern wird. Die technischen Errungenschaften von morgen werden den Rahmen des Möglichen dabei abstecken. Und mit der Kommunikation ändert sich auch die Filialgestaltung.

Ein Blick in die Zukunft kann, neben dem deutschen Beispiel der Commerzbank, auch heute schon in Wien gewagt werden. Die Filiale der österreichischen „Erste Bank“ in der Lärchenfelderstrasse wurde als Testfiliale für die Zukunft konzipiert.¹⁹⁵ Das Konzept dahinter: ein heller, einladender, offener Raum, keine unnötigen Barrieren, Kundengespräche finden in einer Lounge oder an einer Bar statt und es gibt ein eigenes Soundkonzept. Für vertrauliche Gespräche gibt es ein eigenes Büro. Filme, Animationen und interaktive Anwendungen sollen einen Dialog mit den Kunden ermöglichen. Die Filiale soll nicht mehr der Ort für standardisierte Transaktionen sein, sondern eine Begegnungszone, in denen die Bankberater vor allem den Kundenbedürfnissen zuhören und dann gemeinsam mit den Kunden versuchen eine individuelle Lösung zu finden. Ist zusätzliches Spezialwissen notwendig, so wird dieses per Videokonferenz

¹⁹² EY Bankenbarometer 2014, S.12.

¹⁹³ Vgl. Ambros/Sasse 1999, S.45ff.

¹⁹⁴ Schmoll 2001, S.190.

¹⁹⁵ Vgl. Erste Bank 2013.

zugeschaltet. Die von den Kunden in dieser Testfiliale gewürdigten Features, werden in Zukunft in den restlichen Filialen implementiert.

Die schon erwähnten Kompetenzcenter, in denen die Beratungsleistung bei komplexen Finanzdienstleistungen von hoch qualifizierten Mitarbeitern angeboten werden, decken sich mit den Beispielen der Berliner Commerzbank und der Wiener Erste Bank und haben allgemein das Potential zu Flagshipstores ausgebaut zu werden.¹⁹⁶

Mögliche Leistungen, die in diesen Centern angeboten werden: Beratung für Unternehmensgründer, Internationalisierungsfinanzierung von Unternehmen, Kreditberatung, Vermögensveranlagung, Pensionsvorsorge...

Eine Kassa wird hier nicht zu finden sein, Termine gibt es nach Vereinbarung. Dafür wird eine einladende Atmosphäre und vom Betreten bis zum Verlassen des Flagshipstores, eine Spitzenbetreuung die Kunden begleiten.

„Ziel ist es, einerseits durch kompetente Beratung eine hohe Bindung und hohe Produktnutzung beim Kunden zu erreichen und damit Marktanteile zu festigen, andererseits Kosten zu sparen, da exklusive Beratung nur mehr in den Centern stattfinden soll.“¹⁹⁷

4.3.5 SB-Filiale und SB-Bereich

Selbstbedienungs- oder SB-Filialen sind *„gekennzeichnet durch ihre gezielte Ausrichtung auf Technik und Transaktionen.“¹⁹⁸* Alle Basisdienstleistungen um den Zahlungsverkehr werden in diesen Filialen bzw. Bereichen automatisiert angeboten. Sowohl Öffnungszeitenunabhängigkeit der Dienstleistungen als auch Standortwahl kommen hier den Kunden sehr entgegen. Zusätzlich gibt es noch SB-Bereiche als Teil einer traditionellen Filiale.

Wie ein SB-Bereich im Rahmen einer modernen Filiale sowohl für den Vertrieb genutzt, als auch für die Verbesserung der Kommunikation zwischen Bank und Kunde eingesetzt werden kann, zeigt die Testfiliale der Ersten Bank in Wien. *„Durch die Integration der SB-Zone in den Bereich der persönlichen Bedienung in der Bank rückt der Kunde wieder in das Blickfeld seines Beraters. Der SB-Bereich wird somit zu einem verbin-*

¹⁹⁶ Vgl. Ambros/Altenbruger 1998, S.12f.

¹⁹⁷ Ambros 2000, S.243f.

¹⁹⁸ Rolfes/Altenhain/Schierenbeck 2006, S.345.

*denden Element zwischen Berater und Kunden. Um Kunden wieder neugierig zu machen und zum Verweilen in der Bankfiliale einzuladen, sind daher Konzepte wie dieses, einer atmosphärischen Raumgestaltung für Kreditinstitute äußerst interessant.*¹⁹⁹

Spath/Bauer/Engstler zählen einige wichtige Aspekte auf, die in Verbindung mit einer SB-Filiale oder einem SB-Bereich entweder vermieden, oder aktiv genutzt werden sollten:²⁰⁰

Der SB-Bereich sollte nicht nur als Kostenfaktor betrachtet, er sollte nicht räumlich ausgegrenzt sein und SB-Geräte sollten an Filialstandorten nicht abgebaut werden. Hingegen wäre es vorteilhaft, den SB-Bereich räumlich zu integrieren, die Attraktivität zu steigern, Interaktionen zu initiieren und neue Erlösquellen zu generieren.

Die Erfahrung zeigt, dass die SB-Geräte meist nur unter Kosteneinsparungsgesichtspunkten gesehen werden. Es wäre jedoch vielmehr dahingehend die Entwicklung zu betreiben, dass SB-Geräte als Kontaktstelle für den interaktiven Dialog mit den Kunden fungieren. Eine Möglichkeit kann darin bestehen, an den SB-Geräten bankfremde Leistungen anzubieten. Die bereits behandelten Kooperationen mit starken Partnern aus anderen Branchen bieten sich hierzu an. Z.B. Prepaid-Telefone am SB-Gerät aufladen oder Eintrittskarten für Kultur- oder Sportveranstaltungen kaufen? Pilotprojekte dazu gibt es bereits und sie werden hervorragend von den Kunden angenommen.²⁰¹ Um die möglichen Serviceleistungen auszubauen und den interaktiven Dialog mit den Kunden interessant zu gestalten, müssen daher einerseits Kooperationen mit branchenfremden Partnern eingegangen und andererseits die SB-Geräte an die Erfordernisse angepasst werden. Hochauflösende Flachbildschirme und intuitive Bedienung sind hierfür unabdingbar.

¹⁹⁹ Erste Bank 2013.

²⁰⁰ Vgl. Spath/Bauer/Engstler 2008, S.99.

²⁰¹ Vgl. Spath/Bauer/Engstler 2008, S.101f.

5 Ausblick

Am Ende dieser Arbeit soll nun einerseits ein Rückblick über die zentralen Erkenntnisse erfolgen, jedoch nicht als Selbstzweck, sondern um diese Erkenntnisse in einen Ausblick fließen zu lassen. Dieser Ausblick soll in vier Punkten die Essenz dessen wiedergeben, was die großen Veränderungen der jüngsten Vergangenheit ausgemacht hat und welche Faktoren entscheidend sein werden, ob Retailbanking in den nächsten Jahren und Jahrzehnten ein Verlustgeschäft sein wird oder gute Erträge erwirtschaften kann.

Die ersten beiden Punkte bewegen sich auf der Ebene der Makrofaktoren:

1) Der erste Makrofaktor betrifft die Veränderungen im Umfeld der Banken. Der ehemals abgeschottete Bankenmarkt hat sich in den letzten drei Jahrzehnten sehr stark verändert. Die neue Konkurrenz aus ausländischen Banken, Near-Banks und Non-Banks hat eine neue Realität geschaffen, die erst Kostendruck, danach einen langfristig schädlichen Preiskampf hervorgerufen hat. Die, auf Dauer schädliche, Reaktion der Finanzbranche, war eine Filialschließungswelle. Eine weitere Veränderung betrifft die Kunden der Banken. Die digitale Revolution hat durch das Internet erst eine Markttransparenz geschaffen, die davor unvorstellbar gewesen wäre, wodurch in weiterer Folge ein Kundentypus entstanden ist, der ein ganz anderes Wissen und somit auch völlig neue Erwartungen an die Finanzinstitute hat.

2) Der zweite Makrofaktor betrifft den enormen Vertrauensverlust, den die Banken durch die Finanzkrise von 2008 hinnehmen mussten. Verstärkend wirkt hier, dass die Entwicklungen der letzten Jahrzehnte nicht nur mehr Markttransparenz und veränderte Kundenwünsche hervorgebracht haben, sondern dass die Bedeutung von starken Marken immer größer geworden ist. Und da Vertrauen eine Grundvoraussetzung für starke Marken ist, schließt sich der Kreis der Vertrauenskrise. Zwei Entwicklungen, deren wichtigster Aspekt das Vertrauen ist, sind hier aufeinander getroffen.

Die beiden Mikrofaktoren sind die Reaktion auf die Veränderungen und können im positiven Sinn als Antworten auf sich nun bietende Chancen gesehen werden:

Grundsätzlich lassen sich hierbei zwei Ebenen unterscheiden:

Die erste Ebene besteht aus den verschiedenen Erneuerungsprozessen. Die in dieser Arbeit vorgestellten Möglichkeiten waren sowohl auf technischer, als auch auf operati-

onaler Prozessebene angesiedelt. Die bisher angestellten Überlegungen über die Notwendigkeit der vertrauens- und kundenbindenden Maßnahmen, neue Vertriebswege, Automatisierung von Standardprozessen, die Etablierung der Bank als Marke, das Umsetzen der Anforderungen an moderne Kommunikation, das Eingehen von Kooperationen mit Spitzenunternehmen anderer Branchen. All das ergibt die erste Ebene, ebenso wie Kompetenzcenter, zu multimedialen Kontaktstellen ausgebauten SB-Bereiche, Instore-Banken und die allgemeine Umgestaltung hin zu einer Erlebnisbank.

Doch eine zweite Ebene ist mindestens genauso wichtig, nämlich die Einstellung der Mitarbeiter. In einem modernen Dienstleistungsunternehmen kann man mit „Beamtenmentalität“ keine Erfolge feiern. Der in dieser Arbeit vorgestellte Ansatz der Commerzbank²⁰², die Mitarbeiter ihrer beiden neuen Flagshipstores von Dienstleistungsprofis aus der Restaurant- bzw. Flugbranche einschulen zu lassen, zeigt sowohl die geforderte Veränderung hin zu einem Top-Dienstleistungsunternehmen, aber auch die als essentiell erachtete Kooperation mit branchenfremden Unternehmen. Neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen, verkaufs-, leistungs- und somit kundenorientiert, die Initiative ergreifend, auf neue Kundenanforderungen und -wünsche sofort reagierend, so müssen die Mitarbeiter der Filiale des 21. Jahrhunderts agieren. Routinetätigkeiten werden entweder outgesourct oder automatisiert. Das dadurch freigespielte Personal sollte nicht eingespart werden, sondern sich mit all den eingeforderten Eigenschaften dem Kundenservice widmen. Das Argument mit dem unausweichlichen Kostendruck greift zu kurz, denn für Top-Leistungen und Top-Beratung sind die Kunden auch heute bereit mehr Geld auszugeben.²⁰³ In Verbindung mit einer optimalen Nutzung moderner Vertriebswege, lässt sich so auch heute ein rentables Geschäftsmodell betreiben. Problematisch ist daher vor allem das Nichtrealisieren notwendiger technischer Neuerungen, Innovationsfeindlichkeit und eine inferiore Beratungs- und Angebotsleistung. Dies zu ändern liegt in den Händen der Banken, um die Vision eines modernen, auf der Basis von zu Spitzendienstleistern umgewandelten Filialen, gewinnbringenden Retailbanking zu realisieren.

²⁰² Vgl. Kapitel 4.3.4.

²⁰³ Die Sparkasse Neumarkt-Parsberg (Bayern) hat bereits Mitte der 1990er Jahre ein Kompetenzzentrum errichtet. Grundlage war eine Marktforschungsstudie, die zu dem Ergebnis kam, dass „Kunden eine bis zu 20 km lange Fahrtstrecke akzeptieren würden, um eine persönliche, kompetente Beratung zu erhalten.“ Vgl. Ambros/Altenburger 1998, S.14.

Die beiden Punkte der Mikrofaktorebene sind daher:

3) Neue Wege im Vertrieb und das Umsetzen der technischen Möglichkeiten bei den Standardprozessen sind der erste Faktor, der sich aus den Veränderungen ergibt. Der bereits in einigen dargelegten Beispielen erfolgreich gestartete Prozess nutzt das heutige Know-how am Gebiet der Technik, um Personalkapazitäten für den Vertrieb freizustellen, denn hier wird der langfristige Erfolg der Bank maßgeblich entschieden.

4) Als Reaktion auf die Veränderungen der Kundenbedürfnisse und der Finanzkrise, ist der Begriff des Vertrauens in den Mittelpunkt der Betrachtungen gerückt. Kunden präferieren starke Marken, Vertrauen ist gleichzeitig die Basis einer starken Marke, daher können Banken nur einen Weg wählen: Differenzierung durch Etablierung als starke Marke. Und umgesetzt kann dies nur durch dienstleistungsorientierte Mitarbeiter werden.

Kern und Kulminationspunkt der verschiedenen Veränderungsprozesse ist somit die Filiale der Zukunft. Sie steht für die Veränderungen im Vertrieb, die erfolgreiche Automatisierung von Basis- und Standardleistungen, die Kooperation mit erfolgreichen Spezialisten anderer Branchen, für die Etablierung der Bank als starke Marke und für die Anforderungen an moderne Kommunikation und Dienstleistungsbereitschaft. Hier wird die Bank der Zukunft zur Erlebnisbank und Filialen werden daher *„in erster Linie Kommunikations- und Erlebnisraum [sein]...Hier bildet der Mehrwert eines Filialbesuchs für den Kunden die Basis für den Vertriebserfolg. Erfolgsfaktoren sind dabei ‚spontane Begegnungsanlässe‘, ‚Erleben von Kundennähe‘ sowie ‚einfacher Leistungszugang‘ und ‚Mehrwertangebote‘“*.²⁰⁴

²⁰⁴ Spath/Bauer/Engstler 2008, S.42.

Literaturverzeichnis

Adjourri Nicholas: Alles was sie über Marken wissen müssen; 2. Auflage; Springer Gabler; Wiesbaden 2014

Albers Markus/Handke Sebastian: Storytelling. Warum Marken Geschichten erzählen müssen. In Baetzgen 2013

Ambros Hans/Altenburger Reinhard: Neue Bank-Vertriebswege. Innovatoren im Retail Banking; Sparkassenverlag; 1. Auflage, Wien 1996

Ambros Hans/Altenburger Reinhard: Retail Banks am Scheideweg; Studiengesellschaft für Sparkassen-Innovation; 1. Auflage; Wien 1998

Ambros Hans: Die Strukturen stürzen. Technologie, Mensch und Bank im Wandel; Sparkassenverlag; 1. Auflage; Wien 1997

Ambros Hans: Innovationen im Bankbetrieb; Sparkassenverlag; 1. Auflage; Wien 1992

Ambros Hans/Sasse Norbert: Jugendbanken; Studiengesellschaft für Sparkassen-Innovation; 1. Auflage; Wien 1999

Ambros Hans: Multi Channel: Strukturwandel im Retail Banking-Vertrieb; Studiengesellschaft für Sparkassen-Innovation; 1. Auflage; Wien 2000

Bacher Urban: Bankmanagement kompakt; Deutscher Universitätsverlag; 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage; Wiesbaden 2012

Baetzgen Andreas: Die Marke Medienereignis; Schäffer Poeschel; Stuttgart 2013

Bauer Hans H.: Social Media und Brand Community Marketing; Vahlen; München 2013

Bauer Hans H./Rösger Jürgen/Toma Boris: Social Media und Brand Community Marketing – Eine Einführung in den Sammelband; in Bauer Hans H. 2013

Bernhardt Kristin/Schwartz Michael: Filialnetz von Deutschlands Banken lichtet sich. KFW Economic Research, Frankfurt am Main 2014

Berning Stefanie: Zehn Vorurteile gegenüber Markenstrategieprojekten und deren einfache Lösung; In Koch 2013

Betsch Oskar/Alles Heinrich: Vertriebshandbuch für Finanzdienstleistungen; Knapp; Frankfurt am Main 1989

Betsch Oskar: Zukunft der Finanzindustrie; Knapp; Frankfurt am Main 2003

Beye Daniel/Jochims Heike/Kollhorst Bruno: Markenkooperation. Wer nicht kooperiert verliert; Business Village; 1. Auflage; Göttingen 2013

Birnkrut Gesa/Diwan Rotraud: Die Marke in der Kreativwirtschaft; Kohlhammer; Stuttgart 2013

Brost Heike/Faust Martin: Private Banking und Wealth Management; Bankakademie-Verlag; Frankfurt am Main 2006

Bruhn Manfred: Relationship Marketing; Vahlen; München 2009

Bubmann Christoph/Lieberknecht Jürgen/Blache Raimund: Von Kunden zu Fans: Kundenzufriedenheit im Retail-Banking messen, steuern und optimieren. In Homburg 2008

Burmann Christoph/Meffert Heribert: Gestaltung von Markenarchitekturen; In Meffert/Burmann/Koers 2005

Dürschner Melanie: Erfolg durch Vertrauen: Was wir von vertrauenswürdigen Marken lernen können; In Koch 2013

Effert Detlef: Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken; Gabler; 1. Auflage; Wiesbaden 2005

Freter Hermann: Markt- und Kundensegmentierung: Kundenorientierte Markterfassung und –bearbeitung; 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage; Kohlhammer; Stuttgart 2008

Freudhofmeier Monika/Fuhrmann Paul: Kundenbindung bei Banken und Mobilfunkbetreibern; Marketingstudie Wirtschaftsuniversität; Wien 2011

Gutjahr Gert: Markenpsychologie; 2., überarbeitete und erweiterte Auflage; Springer Gabler; Wiesbaden 2013

Hejc Sonja: Personalisierung und digitale Kundenbindung im E-Business; Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität; Wien 2005

Hermanns Arnold: Handbuch der Markenkommunikation; Vahlen; München 2008

Homburg Christian: Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen; Gabler; 7. Überarbeitete Auflage; Wiesbaden 2008

Homburg Christian/Schäfer Heiko/Schneider Janna: Sales Excellence; Springer Gabler; 5. Überarbeitete und erweiterte Auflage; Wiesbaden 2008

Huch Stefan: Der einheitliche EU-Zahlungsverkehr. Inhalte und Auswirkungen von PSD I, PSD II und SEPA; Springer Gabler, Wiesbaden 2014

Hurrelmann Klaus/Albrecht Erik: Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert; Beltz; Weinheim 2014

Koch Klaus-Dieter: No. 1 Bands; Orell Füssli; Zürich 2013

Köckritz Holger G.: E-Banking: entwicklungsstand und betriebswirtschaftliche Problemfelder; Deutscher Sparkassen-Verlag; Stuttgart 2001

Köhler Matthias/Lang Gunnar: Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten; Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung; Mannheim 2008

Kohl Florian Alois: Segmentierungsstrategien als Absatzchance für Kreditinstitute; Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität; Wien 2000

Leven Wilfried: Kommunikationsinstrumente im Kontext der Marke – ein Überblick; In Hermanns 2008

Locarek Hermann: Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking; Berliner Wissenschafts-Verlag; Berlin 2000

Lüppens Marcus: Der Markendiamant; Gabler; Wiesbaden 2006

Mahnik Nina/Mayerhofer Wolfgang: Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen; Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH; 1. Auflage; Wiesbaden 2006

Meffert Heribert/Burmann Christoph/Koers Martin: Markenmanagement; 2.Auflage; Gabler; Wiesbaden 2005

Meigel-Schleiff Christina: Qualitätsmanagement in Direktbanken; Deutscher Universitätsverlag; 1. Auflage; Wiesbaden 2001

Meyer Henning (Hrsg.): Markenmanagement; Deutscher Verlag; Frankfurt am Main 2008

Mitterbacher Margot: Emotionale Kundenbindung im Bankwesen; Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität; Wien 2004

Paulokat Mathias: Future Banking oder die Wiederentdeckung des privaten Kunden: Analysen, Strategien und Szenarien für das Retailgeschäft deutscher Banken; Diplomica; Hamburg 2004

Peymani Bijan: Über die Marke GLS; In Koch 2013

Platzek Hans-Jörg: Vertriebsoptimierung im Privatkundengeschäft der Dresdner Bank; In Spreiter 2000

Regenthal Gerhard: Ganzheitliche Corporate Identity; 2. Auflage; Gabler; Wiesbaden 2009

Rennhak Carsten: Aktuelle Instrumente der Marketingpraxis: Relationship Marketing, Social-Media im Kundenservice, Cross-Selling, Ingredient Branding, Corporate Identity; Ibidem, Stuttgart 2012

Rolfes Bernd/Altenhain Thomas/Schierenbeck Henner: Herausforderung Bankmanagement – Entwicklungslinien und Steuerungsansätze; Knapp; 2006 Frankfurt am Main

Ronzal Wolfgang: Mit besten Empfehlungen. Österreichs Kunden wählen die besten Finanzdienstleister; Manz; Wien 2013

Schierenbeck Henner: Direct Banking: Der Weg in die Zukunft des Privatkundengeschäfts; Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum; Basel 2000

Schmoll Anton: Erfolgreicher Vertrieb braucht Führung; Manz; Wien 2012

Schmoll Anton: Neue Wege zum Kunden; Gabler; 1. Auflage; 2001 Wiesbaden

Schögel Marcus: Distributionsmanagement. Das Management der Absatzkanäle; Verlag Franz Vahlen; München 2012

Schröder Gustav Adolf: Qualitätsmanagement als Orientierungsrahmen für den Markenauftritt; In Süchting 1998

Schwaller Patrick/Patusi Bruno: EY Bankenbarometer 2014. Neue Realitäten im Schweizer Banking; Ernst & Young; Basel 2014

Schwanitz Johannes: Multikanalmanagement in Banken und Sparkassen. Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Gestaltung von Vertriebsprozessen; In Welteke/Simmert 2004

Sommerer Christoph: Geschäftsportale von Banken; Wirtschaftsuniversität, Universitätslehrgang Werbung und Verkauf, Marketingstudie; Wien 2009

Spath Dieter/Bauer Wilhelm/Engstler Martin: Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft; Gabler; 1. Auflage, Wiesbaden 2008

Spreiter Michael: Vertrieboptimierung in Banken; Gabler; Wiesbaden 2000

Stockburger-Sauer Nicola E./Toma Boris/Kienzle Kerstin: Brand Community Management – Offline- versus Online-Instrumente und deren Erfolgswirkungen; in Bauer Hans H. 2013

Süchting Joachim: Handbuch Bankmarketing; 3. Vollständig neu bearbeitete Auflage; Gabler; Wiesbaden 1998

Szallies Rüdiger: Markenführung im Kreditgewerbe – aus der Vergangenheit für die Zukunft lernen; In Betsch 2003

Szallies Rüdiger: Social Media und Finanzdienstleister. Chancen und Risiken für den Auftritt in sozialen Netzwerken; In Ronzal 2013

Tieben Mirja: Das Drei-Säulen-System des Bankenmarktes als regulierungsrechtliche Steuerungsressource; Mohr Siebeck; Tübingen 2012

Torner Andreas M./Straub Manuel: Multikanalmanagement vs. Multiples Kanalmanagement: Der Weg zum wertorientierten, kundenzentrierten Vertrieb; In Wiedmann 2003

Von Loewenfeld Fabian: Brand Communities: Erfolgsfaktoren und ökonomische Relevanz von Markengemeinschaften; Gabler; Mainz 2005

Welsch Rainer: Die Bank der Zukunft – die intelligente Verknüpfung von realem und virtuellem Banking; in Spath/Bauer Engstler 2008

Welteke Ernst/Simmert Diethard: Perspektiven der Märkte für Finanzdienstleistungen; Deutscher Sparkassenverlag; Stuttgart 2004

Weßner Konrad: Achtung Ansteckung: Sieben Erfolgsfaktoren epidemischer Markenstrategien; In Meyer 2008

Wiedmann Klaus-Peter: Ertragsorientiertes Zielkundenmanagement für Finanzdienstleister; Gabler; 1. Auflage; Wiesbaden 2003

Wiedmann Klaus-Peter/Klee Alexander/Siemon Nadine: Erfolgsfaktoren eines ertragsorientierten Zielkundenmanagement im Retail Banking; In Wiedmann 2003

Wirtz Bernd W./Pannenbäcker Verena: Marke und Direktkommunikation; In Hermanns 2008

Internetverzeichnis:

Armano David: Infinite Touch Points (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

http://darmano.typepad.com/logic_emotion/customer_experience/

Bank Austria: SmartBanking (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.bankaustria.at/privatkunden-banking-nach-wunsch-smartbanking.jsp>

Bankenonline: Universalbanken (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.bankenonline.org/universalbanken-vollbanken/>

Berliner Zeitung 2014: Finanzberatung wie im Wohnzimmer. Neue Commerzbank-Filiale am Kudamm (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft/neue-commerzbank-filiale-am-kudamm-finanzberatung-wie-im-wohnzimmer,10808230,26841402.html>

Bundesbank: Universalbanken (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Dossier/Service/schule_und_bildung_kapitel_4.html?notFirst=true&docId=147552

BCG: BCG Retail Banking Performance Index 2013 (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.bcg.at/documents/file130460.pdf>

Business4you: <http://www.business4you.ch/marketing/brandingmarke/>

Commerzbank: Geschäftsberichte 2005 – 2009 (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

https://suche.commerzbank.com/search?site=internet&client=internet_de&proxystylesheet=internet&access=p&filter=p&getfields=*&q=commerzbank%20gesch%C3%A4ftsbericht&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&navs=commerzbank%20gesch%C3%A4ftsbericht

Cortal Consors: (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<https://www.cortalconsors.de/home>

derStandard: Kurze Halbwertszeit von Handy; 2007

<http://derstandard.at/3044395> (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

Deutsche Bank: Investor Relations; Geschäftsberichte 2000 - 2011 (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

https://www.deutsche-bank.de/ir/de/content/berichte_2011.htm

Deutsche Bank: Geschäftsbericht 2013 (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

https://www.deutsche-bank.de/ir/de/download/Deutsche_Bank_Geschaeftsbericht_2013_gesamt.pdf

Deutsche Bank und Vodafone 2009: (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

https://www.deutsche-bank.de/presse/de/content/presse_informationen_2009_4659.htm

Deutscher Bankenverband 2013: Nutzung von Onlinebanking 1998 – 2013 (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://bankenverband.de/presse/meinungsumfragen/onlinebanking-in-deutschland-repraesentative-meinungsumfrage-im-auftrag-des-bankenverbandes-juni-2013/umfrageergebnisse>

DiePresse 2010: http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/593856/Der-Nazis-neue-Kleider_Imageproblem-rechte-Marke

Die Welt: BGH-Richter tadelt Deutsche Bank für Zinswetten (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.welt.de/wirtschaft/article12481603/BGH-Richter-tadelt-Deutsche-Bank-fuer-Zinswetten.html>

DWS Investments: (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<https://www.dws.de/>

Erste Bank 2013: Der Schritt in die Bankfiliale der Zukunft; (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.bestbanking.at/bankobjekte/osterreich/item/620-der-schritt-in-die-bankfiliale-der-zukunft.html>

Frankfurter Allgemeine Zeitung: Das finnische Wunder ist zu Ende; Nokias Niedergang; 2011 (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/nokias-niedergang-das-finnische-wunder-ist-zu-ende-1590234.html>

Gabler Wirtschaftslexikon: (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

Definition Markenidentität:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markenidentitaet.html>

Definition Markenimage:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markenimage.html>

Definition Near-Banks: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/near-banks.html>

Definition Non-Banks: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/non-banks.html>

GLS-Bank: www.gls.de

Handelsblatt: Deutsche Banken vernachlässigen Social Media (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/studie-deutsche-banken-vernachlaessigen-social-media/9441392.html>

ING DiBa Direktbank Austria: Multi Channel Konzepte für Banken immer wichtiger; 2014 (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<https://www.ing-diba.at/ueber-ingdiba/presse/pressemeldungen/2014/multi-channel-konzepte-fuer-banken-immer-wichtiger>

Krah Eva-Susanne: Geldhäuser unter Konzeptdruck; 2013 (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.springerprofessional.de/geldhaeuser-unter-konzept-druck/4828674.html;jsessionid=0CEE2F6F783F8405346A3E749C92A92B.sprprofltc0103>

Kühner Anja: Multi-Channel-Banking: Wenn nicht jetzt, wann dann; 2013 (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.springerprofessional.de/multi-channel-banking-wenn-nicht-jetzt-wann-dann/4558490.html>

Kurier 2013: Video-Banking soll Tausende Kunden bringen; (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://kurier.at/wirtschaft/unternehmen/bank-austria-video-banking-soll-tausende-kunden-bringen/27.021.834>

Norisbank: (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<https://www.norisbank.de/>

Racon Software GmbH Linz: (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

http://www.racon-linz.at/eBusiness/rlbooe_template2/559425961133575325-NA-NA-NA-25-NA.html

VR Zahlungssysteme eG: (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<https://www.vr-zahlungssysteme.de/serviceleistungen/begriffserklaerung.html>

Weltweit abheben 2014: (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.weltweit-abheben.de/deutsche-bank.html>

Zürich 2014: (zuletzt abgerufen am 30.9.2014)

<http://www.zurich.de/versicherung/ueberuns/zurich-gruppe-deutschland/partner-kooperationen.htm>

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname